

# Resilienza Agroalimentare

## Come implementare soluzioni per la gestione dei rischi lungo la filiera

---

L'evento **Resilienza Agroalimentare**, organizzato da dss<sup>+</sup> il **3 marzo 2026** all'Hotel I Portici di **Bologna**, ha riunito i principali player dell'agroalimentare italiano per confrontarsi su come implementare soluzioni concrete per la gestione dei rischi lungo la filiera.

La discussione è stata guidata dalle tre parole chiave della value proposition di dss<sup>+</sup>: Protect - identificare e quantificare i rischi; Transform - mettere in campo azioni concrete per ridurli; Sustain - sostenere il cambiamento nel tempo attraverso la trasformazione culturale.

Il confronto ha confermato che la produzione di cibo è oggi sotto pressione su due fronti: le crescenti sfide dei processi di trasformazione e le difficoltà di approvvigionamento delle materie prime, sempre più influenzate da cambiamenti climatici e instabilità geopolitica.

## Il contesto: un settore sotto pressione

Dal confronto è emerso un quadro piuttosto chiaro. Il **cambiamento climatico** è oggi percepito come il rischio più significativo per il settore. Fenomeni sempre più violenti e difficilmente prevedibili, cicli stagionali modificati e frequenti crisi idriche mettono a rischio i sistemi agricoli e zootecnici, con **effetti negativi** sull'**efficienza produttiva** e sulla **qualità della produzione**.

A questo si aggiunge la **volatilità delle materie prime**, alimentata sia dai **conflitti geopolitici** sia dalle **tensioni sulle risorse naturali**. I mercati di commodity globali introducono dinamiche finanziarie che possono essere influenzate tanto dalla volatilità dei prezzi quanto dalle interconnessioni tra settori apparentemente distanti - come energia e alimentare.

Infine, la **demografia**. Il **cambiamento della popolazione** costituisce un rischio sia dal lato consumatore (che può cambiare in modo repentino e a volte emotivo le proprie preferenze) sia dal lato produttivo. Una ricerca condotta da dss\* su un campione di circa 1.500 agricoltori ha evidenziato come circa il **55%** del campione **non abbia individuato una successione aziendale**, nonostante l'età media dei proprietari sia superiore ai 50 anni.

Un segnale concreto di come il **rischio** sia entrato **nelle valutazioni finanziarie**: un fondo sovrano arabo ha recentemente rinunciato all'acquisizione di un'azienda agroalimentare spagnola a causa dell'incertezza sull'accesso all'acqua nei prossimi trent'anni.

“

Spesso la velocità con cui si propongono i rischi è superiore alla velocità della reattività aziendale e della strategia: è fondamentale concentrarsi su ciò che si può controllare.

Stanislao Fabbrino, Deco Industrie, Fruttage!



### Cambiamento climatico

Fenomeni estremi, siccità e crisi idriche colpiscono duramente la produzione italiana: nel 2023 il valore aggiunto agricolo è calato del -2,5%, con il vino a -17% e la frutta a -11% (Istituto Tagliacarne). L'EEA stima perdite del 9% del valore del terreno agricolo per ogni grado di aumento delle temperature nell'area mediterranea.



### Volatilità materie prime

Nel 2024 i prezzi di cacao e caffè sono aumentati rispettivamente del +48% e +83%; il burro ha superato gli 8 €/kg, record storico assoluto (Areté/Unione Italiana Food). Secondo Nomisma, la volatilità dei prezzi agricoli è oggi triplicata rispetto agli anni '90.



### Cambiamento demografico

L'età media degli agricoltori italiani è di 63 anni e solo il 7,5% delle aziende è condotto da under 35, contro una media europea del 18% (ISMEA, 2024). Il 28% dei lavoratori del settore primario ha tra 55 e 64 anni: il ricambio generazionale è una delle sfide strutturali più urgenti.

I **sistemi agroalimentari** sono caratterizzati da alcune **particolarità** che devono essere ben comprese per definire le possibili strategie di miglioramento.

**Organizzazione frammentata.** A monte dei produttori di cibo esiste una **filiera estremamente articolata**, spesso frammentata e molto legata agli **aspetti territoriali**, che rendono difficilmente delocalizzabili le produzioni. Molto spesso le aziende sono di **dimensioni familiari**: questo è un elemento distintivo del settore, ma allo stesso tempo limita la redditività media e la capacità di investimento.

**Mercati locali vs. commodity globali.** In contrapposizione con una produzione estremamente locale, esistono **mercati di materie prime tipicamente globali**.

Il **sistema agroalimentare italiano** esporta eccellenza (pasta, formaggi, salumi) ma **dipende dall'estero** per le materie prime necessarie a produrla. Il **tasso di autosufficienza** per mais e soia - ingredienti base dell'alimentazione zootecnica - è sceso rispettivamente al **46%** e al **32%**, con **forniture concentrate** su paesi come Brasile e Ucraina. Un **singolo evento** geopolitico o climatico in queste aree può **propagarsi lungo tutta** la filiera con effetti che il produttore locale non può né anticipare né controllare.



## L'agricoltura italiana: ancora prevalentemente familiare

# 93,5%

delle aziende agricole italiane è a conduzione individuale o familiare

Fonte: ISTAT, 7° Censimento dell'Agricoltura 2020

# -50%

di piccole aziende familiari in 15 anni, mentre le grandi sono raddoppiate: la struttura si concentra, ma il tessuto familiare domina ancora

Fonte: Eurostat, 2007-2022

# 8,6 ettari

dimensione media delle aziende familiari vs.

# 46,4 ettari

delle aziende organizzate in forma societaria: cinque volte inferiore. Solo le aziende più grandi riescono a remunerare stabilmente il lavoro e il capitale investito.

# Le velocità di cambiamento

Mentre un'innovazione nel settore industriale spesso è più rapida, nel mondo agroalimentare è fondamentale rispettare i **tempi della natura**. Si va dai cicli di poche settimane nella coltivazione dell'insalata, ai 24 mesi necessari per allevare una spigola. Questi cicli influenzano sia l'innovazione sia l'attenzione della **finanza**, che nel suo ruolo di sostegno alla crescita impone tempi di realizzazione degli investimenti spesso limitati a cinque anni, introducendo **nuove pressioni sulla creazione di valore**.

“

È necessario trovare un nuovo modo di collaborare all'interno della filiera agroalimentare per ridurre le speculazioni e costruire relazioni basate su competenza, fiducia e comprensione della complessità.

Claudio Mazzini - Coop Italia



“

Il paradigma sta cambiando: il mercato non guarda più solo alla qualità del prodotto, ma alla qualità del processo che lo genera.

Paolo Bulgarelli - Lactalis Italia



I problemi sono sufficientemente chiari e una profonda conoscenza del sistema produttivo permette di identificare anche le eventuali complessità. Quando si parla di soluzioni, emergono due aspetti fondamentali: da un lato la **tecnologia**, dall'altro **l'organizzazione**.

### Tecnologia e dati

La necessità di dati, previsioni accurate e sistemi per utilizzare in modo efficiente le risorse trova oggi risposte adeguate nella tecnologia disponibile. Sistemi di **intelligenza artificiale, droni per il monitoraggio** delle colture, concimi e sementi specializzate, strumenti di **previsione meteo avanzata**: gli strumenti esistono. La **sfida** è renderli accessibili e adottati lungo tutta la filiera.

### Persone e organizzazione

Le connessioni dei sistemi produttivi e la grande necessità di manodopera rendono fondamentale il ruolo delle **persone**. Portare innovazione nei campi richiede **incentivi economici** adeguati, una **comunicazione efficace e figure** capaci di fare da ponte tra il mondo agricolo e quello industriale. La **collaborazione lungo la catena del** valore è essenziale per costruire **relazioni stabili e sostenibili**.

“

Non bisogna dimenticare nell'equazione il coinvolgimento del consumatore. Abbiamo molti dati e KPI, ma la vera sfida è capire cosa comunicare in modo chiaro e trasparente.

Leonardo Mirone - Barilla



## La tecnologia c'è - la sfida è adottarla

€2,5 mld

il valore del mercato italiano dell'agricoltura di precisione nel 2023, con una crescita annua del +19%

Fonte: ICSC Observatory 2024

72%

delle aziende agricole italiane utilizza già almeno una tecnologia digitale; più della metà ne integra più di una

Fonte: ICSC Observatory 2024

-15%

di utilizzo di fertilizzanti con sistemi di dosaggio variabile basati su AI: fino a €10.000/anno di risparmio per azienda

Fonte: Balafoutis et al. / European Review of Agricultural Economics

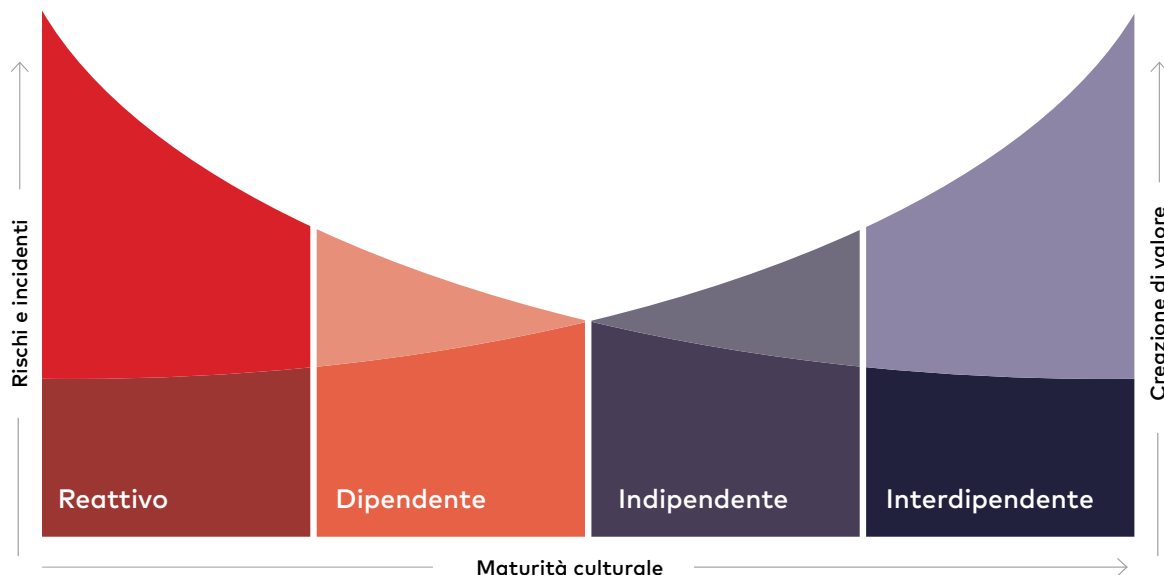
**Esempio:** in Italia il progetto **Olivair** ha ridotto del **30%** i costi di raccolta delle olive su terreni in pendenza grazie all'uso di droni specializzati. La vera sfida non è la disponibilità degli strumenti, ma la loro accessibilità e diffusione lungo tutta la filiera. - soprattutto nelle realtà di piccola dimensione.



La trasformazione passa prima di tutto da un cambiamento culturale: quando cambia la consapevolezza delle persone, cambiano anche i modelli di consumo e quindi i modelli di business.



Sergio Castellano, Chef Express



## Reattivo

Le persone non si assumono responsabilità sui rischi e sui risultati. Credono che le performance dipendano da fattori esterni o dalla fortuna. I problemi vengono affrontati solo quando si verificano, senza una reale prevenzione. Le performance restano instabili e poco prevedibili.



## Dipendente

La gestione dei rischi e delle performance si basa sul rispetto di regole, procedure e decisioni del management. I risultati migliorano grazie al controllo e alla supervisione. Le persone si affidano all'autorità per guidare le azioni e garantire stabilità.



## Indipendente

Le persone si assumono responsabilità individuale rispetto ai rischi e ai risultati. Sono consapevoli dell'impatto delle proprie azioni e lavorano in modo proattivo per migliorare le performance. I problemi vengono anticipati e gestiti con maggiore efficacia.



## Interdipendente

I team condividono responsabilità, obiettivi e risultati. Le persone collaborano attivamente per identificare e gestire i rischi, supportandosi a vicenda. Le performance diventano sostenibili e di alto livello, grazie a una cultura condivisa orientata al miglioramento continuo.

## Il cambiamento culturale come leva strategica

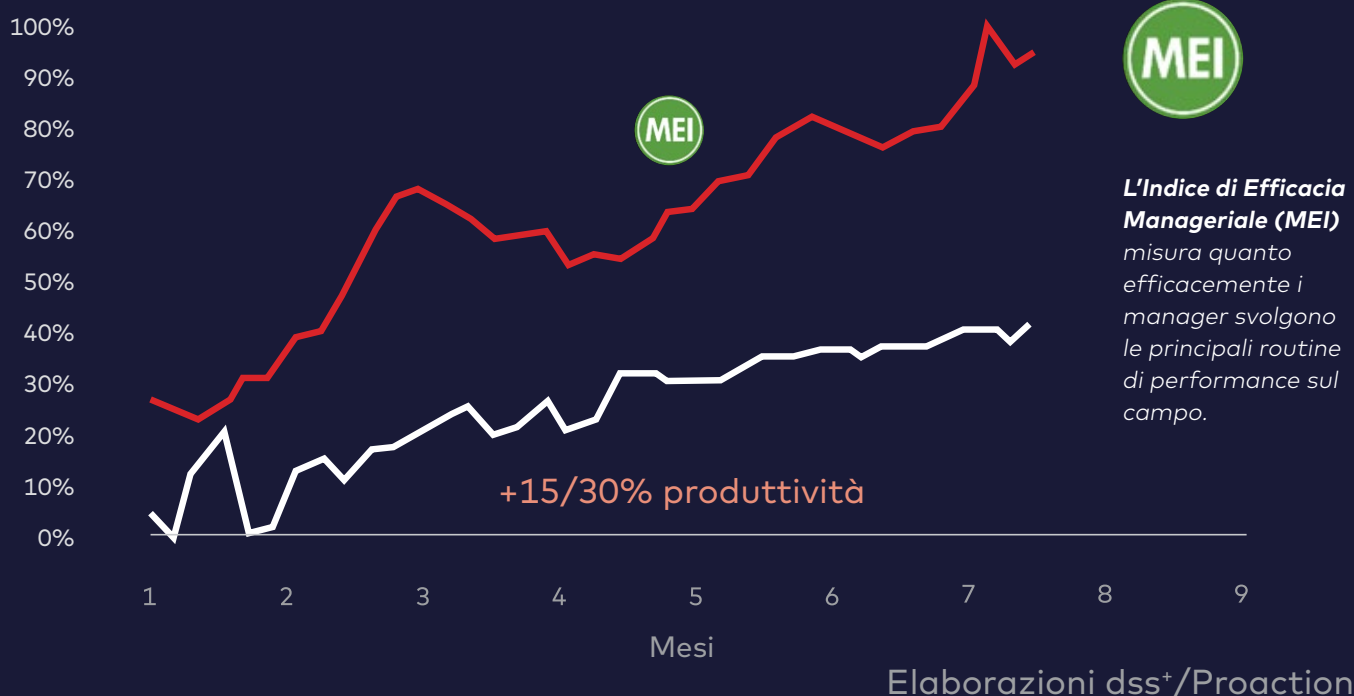
Nessuna trasformazione può avere successo senza il **coinvolgimento delle persone**. Lavorare sul miglioramento culturale è l'elemento distintivo della proposta di valore di dss+. Utilizzando come riferimento il modello della **dss+ Bradley Curve**, che descrive il passaggio da un approccio reattivo o dipendente - basato sul semplice rispetto delle regole - a uno prima indipendente e via via sempre più interdipendente, in cui le **persone** diventano **protagoniste attive del cambiamento**, si comprende come nelle filiere agroalimentari un approccio puramente top-down sia destinato a fallire.

La lunga esperienza di dss+ nella trasformazione culturale ha permesso di codificare un approccio che parte dall'**ascolto diretto delle persone**, utile a comprendere le barriere culturali da abbattere. Accanto alla formazione, sono stati sviluppati approcci di **affiancamento in campo** finalizzati ad aiutare le persone a modificare il proprio approccio attraverso **routine chiare e obiettivi specifici**. La trasformazione non può essere episodica: deve essere **graduale, partecipata, strutturale**.

# Il comportamento è il fattore chiave per prevedere le performance

Basato su oltre 20 anni di esperienza nel miglioramento delle performance, l'**approccio Humex** rafforza l'impatto dei leader di prima linea su qualità, produttività e sicurezza operativa. Attraverso **formazione e coaching sulle routine di gestione sul campo**, sviluppiamo competenze che consentono **miglioramenti sostenibili delle performance**. L'efficacia di queste routine è misurata tramite i Key Behavioural Indicators (KBI), che, come dimostrato dalla nostra esperienza con oltre **15.000 manager**, si traducono sistematicamente in migliori risultati sui KPI.

## Settore alimentare



**L'Indice di Efficacia Manageriale (MEI)** misura quanto efficacemente i manager svolgono le principali routine di performance sul campo.

Il grafico mostra una chiara relazione tra il miglioramento dei comportamenti manageriali (misurati attraverso il **MEI – Management Effectiveness Index**) e l'aumento della produttività nel tempo.

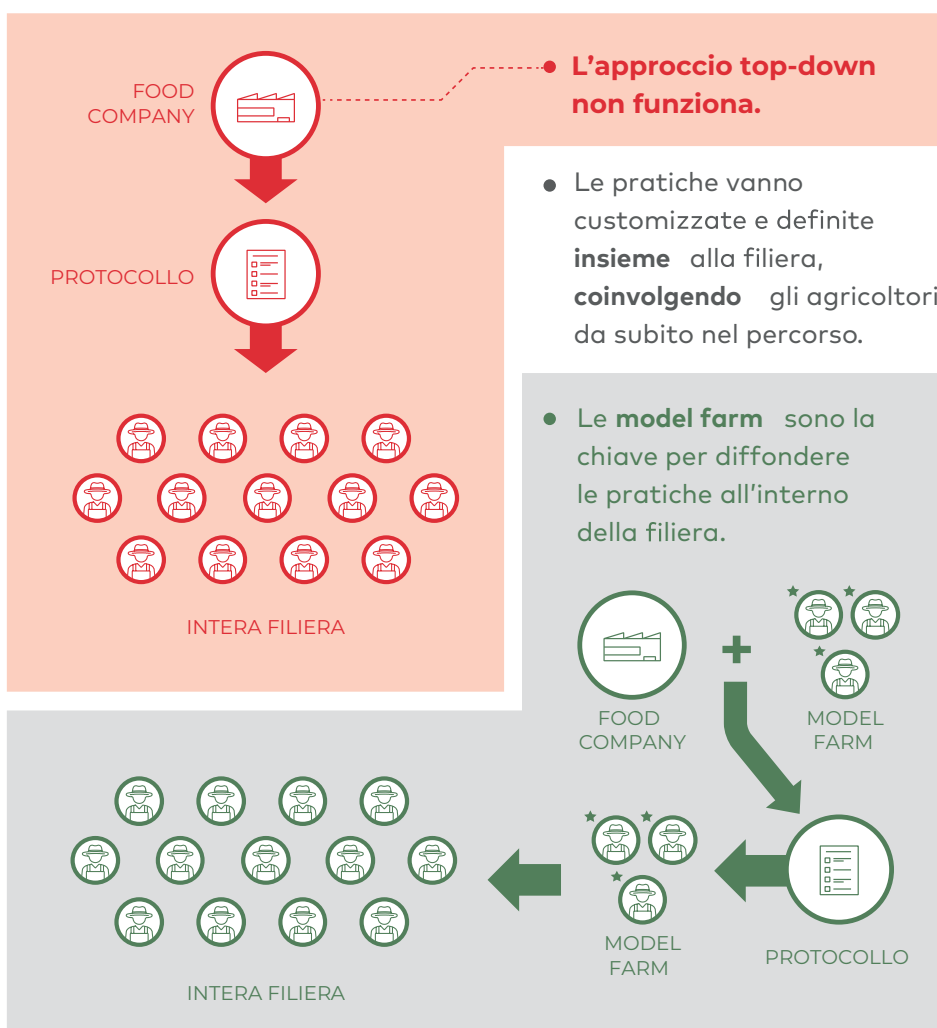
Nel corso di circa 8 mesi, l'indice MEI cresce progressivamente grazie alla maggiore applicazione delle pratiche di gestione operativa sul campo (es. riunioni quotidiane operative, passaggi di consegne al cambio turno e supervisione attiva). In parallelo, anche la **produttività aumenta fino al +15%**, evidenziando come il rafforzamento delle routine manageriali abbia un **impatto diretto e positivo** sulle performance operative.

# Model Farm Approach

Un approccio di filiera all'agricoltura rigenerativa

L'approccio top-down non funziona. Le **pratiche agricole sostenibili** vanno **definite insieme alla filiera**, coinvolgendo gli agricoltori fin dall'inizio. Le **model farm** - aziende pilota selezionate che sperimentano e validano i cambiamenti - diventano la chiave per diffondere le nuove pratiche all'interno dell'intera filiera in modo **credibile e replicabile**.

Il modello si struttura in tre fasi: **(1)** la food company e la model farm co-definiscono il **protocollo**; **(2)** si testa e perfeziona sul campo; **(3)** il protocollo viene **scalato all'intera filiera** con il supporto delle farm pilota come peer educator.



In un settore così vicino alle persone e alla natura, il cambiamento culturale è l'unico elemento in grado di abilitare le trasformazioni necessarie a ridurre i rischi e costruire un futuro sostenibile.

## Punti chiave emersi dall'evento

1. La **disponibilità delle materie prime** è sempre più influenzata dagli effetti dei **cambiamenti climatici** e da **mercati** sempre più volatili e **interconnessi**.
2. Il **cambiamento demografico** mette a rischio la continuità produttiva del settore, oltre ad influenzare le richieste dei consumatori.
3. La **collaborazione lungo la filiera** è **essenziale** per ridurre instabilità e speculazione, costruendo relazioni fondate su **competenza** e **fiducia**.
4. Le **tecnologie** per supportare le previsioni e una produzione efficiente sono già disponibili: è il **coinvolgimento delle persone** l'elemento chiave per diffonderne l'utilizzo in modo condiviso, **evitando approcci top-down**.
5. Il **miglioramento culturale** è la **leva abilitante** per ridurre i rischi nel settore e costruire una filiera agroalimentare più resiliente.



## Hanno partecipato



**Enrica Gentile**  
Areté,



**Andrea Pietrobelli,**  
Cereal Docks Group



**Paolo Bulgarelli**  
Lactalis Italia



**Andrea Vitali**  
OP Oasi



**Filippo Bertuzzi,**  
Areté



**Sergio Castellano**  
Chef Express



**Bianca Serito**  
Lavazza



**Giovanni Causapruno**  
xFarm



**Leonardo Mirone**  
Barilla



**Claudio Mazzini**  
Coop Italia



**Antonio Salvatore**  
Op Oasi



**Consorzio Melinda**  
Luca Lovatti



**Laura Pisani**  
Bolton Food



**Tomaso Bertoli**  
BiokW



**Tommaso Bertolini**  
xFarm



**Stanislao Fabbrino**  
Deco Industrie,  
Fruttage

# Contatti



**Massimo Marino**  
Principal, dss+  
[Massimo.marino@consultdss.com](mailto:Massimo.marino@consultdss.com)



**Melissa Barrett**  
Managing Director, Global Industry Lead  
Agri-Consumer Goods, dss+  
[melissa.barrett@consultdss.com](mailto:melissa.barrett@consultdss.com)



**Matteo Peyron**  
Senior Sustainability Manager, dss+  
[Matteo.peyron@consultdss.com](mailto:Matteo.peyron@consultdss.com)



**Edwin Vercruysse**  
Industry Manufacturing Director, dss+  
[edwin.vercruysse@i.consultdss.com](mailto:edwin.vercruysse@i.consultdss.com)



**Giovanni Dragone**  
Senior Manager, dss+  
[Giovanni.Dragone@consultdss.com](mailto:Giovanni.Dragone@consultdss.com)

## About dss+

dss+ è il partner di trasformazione operativa per settori complessi e ad alto rischio. Guidati dal nostro scopo, aiutiamo le organizzazioni a raggiungere risultati straordinari in sicurezza, performance e sostenibilità, costruendo resilienza e garantendo il successo a lungo termine.

Combiniamo competenze tecniche ed esperienza operativa con un approccio centrato sulle persone e insight basati sui dati. Ci impegniamo profondamente nelle organizzazioni per mettere in grado i team di cambiare mentalità, plasmare culture e sviluppare le capacità necessarie a ogni livello.

Per saperne di più: [www.consultdss.com](http://www.consultdss.com)

# dss+

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss)   
[twitter.com/consultdss](https://twitter.com/consultdss)   
[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss)   
[instagram.com/consultdss](https://www.instagram.com/consultdss)   
[www.consultdss.com](http://www.consultdss.com) 