

PREMESSA

Dopo 50 anni di sostanziale benessere, contrassegnati da una redditività elevata delle coltivazioni e da una loro costante crescita sotto il profilo qualitativo, l'ultimo decennio ha rappresentato per la risicoltura italiana una fase di intensa criticità, segnalando a più voci e a più riprese l'esistenza di problematiche (congiunturali e strutturali) in grado di minare non solo i ritmi di crescita ma la sopravvivenza stessa del settore. In un contesto in continua trasformazione, dove tutto si modifica a ritmi sempre più frenetici, dilatando gli orizzonti del fare impresa oltre i confini locali fino ad assumere un respiro mondiale, i tempi e la scala del cambiamento agricolo sembrano segnare il passo rispetto all'evoluzione della domanda e della concorrenza, lasciando i risicoltori disorientati, in balia di un mercato che faticano sempre più a comprendere e governare.

In un clima di generale sfiducia e pessimismo, in cui alla presenza di un quadro congiunturale sfavorevole segnato dal rallentamento delle produzioni e dei consumi viene a sommarsi l'inasprimento della concorrenza straniera indotto dalla liberalizzazione del commercio, la revisione dei termini della politica agricola comunitaria cala come una scure sul settore, ribadendo non solo un graduale arretramento dello Stato in tema di aiuti diretti ma anche netto cambio di rotta nella definizione (quantitativa e funzionale) del sostegno pubblico. Costretti a confrontarsi con l'ineluttabilità (e l'irreversibilità) del cambiamento, gli operatori appaiono disorientati di fronte alla perdita dei punti saldi che ne avevano guidato l'operatività passata, cosicché l'attenzione di imprese e *policy maker* sembra tornare verso la ricerca di una maggiore coerenza tra le strategie implementate e le reali opportunità ed istanze espresse dai mercati.

Tra timori ed esitazioni, prende avvio un percorso di riflessione che coinvolge l'intera catena del valore, interessando in modo particolare i produttori a monte, tradizionalmente anelli deboli della filiera, anche per questo più intensamente colpiti dai cambiamenti in atto. A fronte di una crisi sempre più

evidente ed estesa che, attraverso la contrazione della base demografica e la costante erosione dei margini di redditività, sembra far temere per il futuro del settore, la risicoltura avvia il proprio processo di transizione, lento ed incerto, alla ricerca di un nuovo assetto strategico ed operativo. Debolezze strutturali e strategiche interne alle aziende vengono tuttavia a sommarsi ad oggettivi *deficit* dell'azione pubblica, finendo per innescare, a fronte di un'evoluzione sfavorevole del quadro di contesto, un meccanismo cumulativo avverso, che tende ad accentuare i ritardi e le carenze dei processi in atto, amplificandone le ricadute negative.

La riforma della PAC, a più voci additata dagli operatori come principale causa dell'attuale crisi del comparto, ad un'attenta analisi si rivela in realtà solo "uno" dei tanti fattori che concorrono oggi a minarne la stabilità, laddove le responsabilità risultano ampiamente condivise con altre determinanti e dimensioni, non ultima quella aziendale. Se la riforma della PAC non esaurisce le responsabilità della crisi, resta comunque un punto di riferimento fondamentale da cui partire per ripensare al futuro della risicoltura italiana: in primo luogo, per lo stimolo all'approfondimento delle determinanti in gioco e delle interconnessioni che si creano tra queste, essenziale per la formulazione di un'efficace politica di rilancio della produzione; in secondo luogo, per il suo ruolo dicotomico, quale origine non solo di alcune delle principali criticità avvertite dal settore ma anche di importanti indicazioni e strumenti di *policy* atti a favorirne il superamento.

1. La metamorfosi della PAC

A poco più di un decennio dal termine del secondo conflitto mondiale, l'art.39 del Trattato di Roma sancisce ufficialmente la nascita della PAC, inserendola tra le fondamenta e gli ambiti prioritari di azione della nascente Comunità Economia Europea. Tale politica ha rappresentato dunque sin dagli albori una leva fondamentale per lo sviluppo economico dell'Unione, configurandosi come strumento principe per l'individuazione di regole condivise atte a garantire la crescita di un settore ritenuto di importanza cruciale dagli Stati membri: il primario. La Conferenza di Stresa ne delinea formalmente le basi e con il 1962, a cinque anni dalla sua istituzione, entrano in vigore i primi regolamenti attuativi.

Laddove finalità generali e principi ispiratori si sono mantenuti per lo più immutati nel tempo, modalità attuative e priorità assegnate si sono gradualmente modificate, in linea con l'evoluzione del contesto internazionale e l'ampliamento dei confini dell'Unione, identificando stagioni differenti, con-

traddistinte da precisi obiettivi strategici ed impianti operativi (Commissione Europea, 2012a e 2014a; Segrè, 2008; Frascarelli, 2017).

Ai suoi esordi la PAC sperimenta una fase estremamente positiva, segnata da un consenso pressoché unanime oltre che da una elevata efficacia operativa. Contraddistinta da un'impronta fortemente "quantitativa", tende a concentrarsi soprattutto sul tema della sicurezza alimentare (autosufficienza), dovendo fronteggiare gli squilibri indotti dalla lenta ripresa delle attività produttive a fronte di una rapida espansione dei fabbisogni di una popolazione in crescita. Tale obiettivo che viene perseguito attraverso misure di stimolo alla produttività, fondate su un mix di strumenti protezionistici e di stabilizzazione del mercato interno. In quelli che per l'Italia sono gli anni del "miracolo economico", la produzione agricola viene sostenuta con restituzioni alle esportazioni, dazi alle importazioni, prezzi garantiti e sussidi per la modernizzazione del settore (per lo più rivolti alla diffusione delle nuove tecniche produttive rese nel frattempo disponibili dal progresso tecnologico), che mobilitano ingenti risorse finanziarie allo scopo di mettere i produttori al riparo dalla concorrenza straniera assicurando loro adeguati livelli di reddito, così da tutelare l'offerta interna e contrastare lo spopolamento delle aree rurali, promuovendone la crescita economica.

Limiti e contraddizioni del modello diventano man mano sempre più evidenti, tanto da alimentare dubbi crescenti sulla sostenibilità economica e la coerenza strategica delle misure implementate. Si avvia dunque a partire dagli anni '70 una riflessione sempre più serrata sull'esigenza di una revisione delle priorità e degli strumenti, più in linea con l'evoluzione dei mercati internazionali e con gli sviluppi dell'opinione pubblica sui temi socio-ambientali. Conseguito (ed ormai ampiamente superato) l'obiettivo dell'autocopertura dei fabbisogni interni, l'incredibile spinta impressa alla produzione tende infatti a tradursi in un'offerta spesso incoerente rispetto alle reali esigenze dei mercati, alimentando situazioni eccedentarie sempre più complesse e costose da gestire. I meccanismi di stabilizzazione dei prezzi scricchiolano sotto il peso degli impegni di bilancio e si rivelano sempre più stridenti rispetto agli accordi di libero scambio siglati a livello internazionale. Lo stimolo all'intensificazione produttiva si traduce inoltre in un aumento delle pressioni sull'ambiente, generando per altro un ritorno modesto in termini occupazionali, mentre sembra accrescere gli squilibri tra i diversi comparti e territori, perpetrando inefficienze e sprechi, non prive di ricadute sui consumatori.

Si deve alla riforma Mansholt (1972) il primo tentativo di correggere le distorsioni indotte dal precedente modello, riportando l'attenzione sull'esigenza di una riforma strutturale in grado di ridurre prospetticamente la dipendenza dal sostegno pubblico e di garantire uno sviluppo più equilibrato. Gli

effetti si rivelano però estremamente modesti e con gli anni '80 torna a farsi vivo il tema della sostenibilità politica e finanziaria della PAC. L'evoluzione degli accordi in sede GATT rende sempre meno accettabile l'intreccio di misure distorsive applicato dall'Unione, mentre si fa pressante l'esigenza di liberare risorse da destinare ad altri ambiti e settori della vita comunitaria. La scelta ricade in tal caso sul mantenimento in vita del meccanismo dei prezzi istituzionali, con l'introduzione però di restrizioni quantitative sulla produzione ammissibile, con lo scopo di controllare l'offerta complessiva e calmierare così la spesa pubblica legata alla gestione delle eccedenze e dei flussi con l'estero. Riprende vigore inoltre il tema del rinnovamento strutturale, supportato da misure di sostegno all'ammodernamento del primario (innovazioni tecnologiche, formazione, ricambio generazionale, ampliamento aziendale).

L'inversione di rotta diventa ancor più evidente a partire dalla riforma Mac Sharry (1992), con la quale emerge chiaramente il desiderio di riorientare al mercato la produzione, continuando tuttavia ad operare a tutela dei redditi agricoli per la salvaguardia del consumo e della crescita delle aree rurali. La soluzione proposta prevede in tal caso il passaggio da un sostegno ai prezzi ad un sostegno al reddito: i prezzi garantiti vengono ridotti, così da rallentare la produzione e riavvicinarla alle quotazioni del mercato mondiale, mentre vengono introdotti dei pagamenti compensativi, con lo scopo di stabilizzare i redditi delle aziende (ed attenuare così le resistenze al cambiamento). Il nuovo aiuto è slegato da logiche di produttività, in quanto viene percepito a prescindere dai volumi effettivamente realizzati, essendo stimato sulla base delle superficie coltivabile; inizia inoltre a farsi strada l'idea di un graduale disaccoppiamento tra aiuto e produzione, che svincoli l'offerta da una logica di orientamento ai sussidi e le consenta di assumere un profilo più coerente con le reali opportunità di mercato. In questo passaggio, viene ad innestarsi inoltre un'attenzione crescente per le questioni ambientali, che porta all'introduzione delle prime forme di condizionalità (come il *set aside*), subordinando il percepimento degli aiuti al rispetto di precisi vincoli (per lo più inerenti all'adozione di specifiche pratiche agro-ambientali).

Con l'avvio del nuovo millennio, la portata delle riforme si fa ancor più incisiva, proponendo una visione del settore articolata e dinamica, che testimonia un mutamento degli assetti interni ed internazionali. Il consolidamento degli accordi di liberalizzazione del commercio e l'allargamento prospettico dell'Unione ai sistemi dell'Est Europa (con le inevitabili ripercussioni sugli equilibri settoriali e l'allocazione delle risorse a ciò connesse), uniti al costo elevato dei nuovi meccanismi compensatori, diventano il presupposto per l'avvio di una politica agricola ancor più orientata alla competitività, dove l'obiettivo della crescita economica diventa sempre più inscindibile da quello

della sostenibilità sociale ed ambientale. Con *Agenda 2000* il primario cessa definitivamente di essere concepito come settore a sé stante, per diventare parte integrata ed integrante dei territori e delle economie dei diversi Paesi Membri. Parallelamente all'idea di sostenibilità, si afferma quella di multifunzionalità, dando atto della presa di coscienza del ruolo ambientale e sociale dell'agricoltura e stimolando la diffusione di attività complementari, in grado di valorizzare la produzione primaria e di promuovere uno sviluppo integrato delle aree rurali (De Castro, 2004; De Filippis, 2003).

Anche in questo frangente, il modello proposto racchiude in sé un mix di elementi di continuità ed innovazione. A fronte degli importanti progressi compiuti nella definizione degli obiettivi strategici, gli strumenti attuativi restano fortemente ancorati alla tradizione, risolvendosi per lo più in un'ulteriore riduzione dei prezzi istituzionali, laddove i pagamenti compensativi (a dispetto dell'iniziale intento transitorio) si trasformano in pagamenti "diretti", consolidando il proprio ruolo. La nuova PAC viene strutturata in due pilastri: il primo, preposto alla gestione degli aiuti diretti e delle misure a carattere più "settoriale" (le OCM), le cui risorse vengono fissate e ripartite secondo modalità definite a livello comunitario; il secondo, più attento alle peculiarità territoriali e alle dinamiche a livello micro, dove maggiore autonomia decisionale e responsabilità strategica viene concessa agli Stati Membri, finalizzato alla promozione dello sviluppo rurale (aspetto quest'ultimo che, proprio grazie alla riforma, acquisisce rinnovata centralità nell'ambito della programmazione comunitaria).

Un importante passo avanti viene compiuto, nel 2003, con la riforma Fischler, in occasione della revisione di medio termine della PAC introdotta da *Agenda 2000*, da cui trae ulteriore impulso la transizione verso un'agricoltura moderna e competitiva nel libero mercato, grazie anche ad un significativo rinnovamento degli strumenti di sostegno. L'aiuto si slega non solo dai volumi ma anche dalla specializzazione produttiva, avviando un processo di graduale transizione verso il completo disaccoppiamento dei titoli e trasformandosi in "pagamento unico aziendale". Pur continuando a svolgere la propria funzione di sostegno al reddito (agendo in maniera compensativa rispetto alle possibili perdite dovute all'ulteriore riduzione dei prezzi di intervento) il meccanismo degli aiuti acquisisce dunque una natura più neutrale rispetto all'orientamento produttivo, lasciando agli operatori maggiore libertà di scelta (Frascarelli, 2005). Vengono invece rafforzati ed ampliati i vincoli di condizionalità a cui è subordinato il percepimento dei contributi, con l'intento di diffondere comportamenti virtuosi in grado di innalzare la sostenibilità ambientale e la sicurezza delle produzioni; trova altresì conferma il ruolo sempre più centrale assegnato al tema dello sviluppo rurale, grazie anche all'introdu-

zione del principio della modulazione che, agendo in parallelo rispetto alla riduzione degli aiuti diretti, prevede una parallela ridestinazione delle risorse liberate dal primo al secondo pilastro (Povellato e Velazquez, 2005).

Sul finire della prima decade del nuovo millennio, con l'approssimarsi del termine per la nuova riforma, vengono formulate le prime ipotesi per un ulteriore rinnovamento della PAC, basate non solo su riflessioni e studi interni alla Commissione ma anche su una consultazione pubblica tesa ad approfondire le criticità e i possibili indirizzi per la politica agricola dell'Unione post 2013. Dopo un percorso complesso e laborioso, segnato da numerosi ripensamenti e compromessi, si arriva così alla nuova PAC 2014-2020, con la quale viene dato compimento (non senza ritardi ed esitazioni) al passaggio verso un'agricoltura di mercato, moderna e competitiva, multifunzionale e improntata alla sostenibilità, che nell'ambiente trova il fulcro delle proprie risorse e funzioni (CE, 2010; De Filippis, 2014; Bureau e Mahè, 2009).

Uno sguardo al passato rende immediata la percezione della portata del cambiamento compiuto nell'arco di mezzo secolo, segnalando un profondo rinnovamento sia nelle finalità che negli strumenti (Commissione Europea, 2014a). Gli obiettivi si spostano sempre più dalla sfera materiale a quella immateriale, passando dall'orientamento al prodotto ad uno stimolo alle buone pratiche produttive, dalla garanzia quantitativa dell'offerta al suo sviluppo qualitativo, facendo segnare un parallelo ampliamento del concetto di qualità, fino ad includervi la rappresentatività in termini di identità territoriale e culturale, dando contemporaneamente sempre più peso alle esternalità prodotte dall'agricoltura e al suo ruolo nello sviluppo locale. Da un concetto di efficienza basato sui volumi, strettamente connesso alla specializzazione e alle economie di scala, tipico delle produzioni intensive promosse dalla *Green Revolution*, si passa così ad una logica totalmente differente, legata alle economie di scopo e alla diversificazione, dove il ruolo del settore primario diventa rilevante anche a prescindere dai beni immessi nel mercato. Proprio le esternalità, ossia i benefici prodotti dal settore a vantaggio di altri soggetti, diventano il rationale per la predisposizione di aiuti e misure di supporto specifiche (Buldock *et al*, 2011), che da strumenti di sostegno indifferenziato al reddito (in contrasto allo spopolamento e al degrado delle aree rurali) o di compensazione transitoria (per la perdita di vantaggi istituzionali quali la protezione doganale o i prezzi minimi garantiti) si trasformano sempre più in un correttivo pubblico, atto a tutelare l'offerta di beni e servizi a vantaggio della collettività, che il mercato – con i suoi meccanismi – non riesce a remunerare.

Sotto la spinta degli accordi internazionali per il libero scambio e la riduzione dell'ingerenza statale nella produzione, si passa così dalla totale assenza di vincoli al sostegno, tipica dei primi impianti (garanzia di elevati

prezzi mi-nimi, a prescindere da metodologie adottate e dai costi di produzione effettivi), ad una PAC governata dalla condizionalità, dove la concessione degli aiuti è subordinata al rispetto di criteri sempre più stringenti, legati all'efficienza d'uso delle risorse e alle ricadute macro-sistemiche (MIPAAF, 2005; Henke e Vanni F. 2014).

Se da un lato la spesa pubblica mira ad orientare il comportamento degli operatori all'adozione di pratiche in grado di massimizzare il ritorno privato e pubblico dell'attività agricola, altrettanto rilevante diventa inoltre la sua azione perequatrice, laddove la struttura complessiva degli aiuti viene ad assumere una funzione redistributiva sempre più evidente, ipotizzando una graduale convergenza dei pagamenti di base tra gli Stati Membri, che completa così il processo di disaccoppiamento e lo spinge ad un'uniformazione prospettica degli importi (con concomitante riduzione degli impegni di spesa) a livello comunitario (De Filippis, 2014)

Gli aiuti diretti percepiti dalle aziende, pur assorbendo quote tendenzialmente decrescenti del budget complessivo, rimangono il fulcro del sistema e si rinnovano, strutturandosi come somma di più componenti: un pagamento "di base", riconosciuto a tutte le imprese subordinatamente al rispetto di precise regole miranti a favorire l'interiorizzazione di buone pratiche a valenza ambientale e a garantire una distribuzione sempre più efficiente dei fondi (previsione di soglie minime di accesso, richiesta dello *status* di imprenditore attivo, degressività dei contributi), a cui si vanno ad aggiungere una serie di importi complementari, integrativi, variabili in funzione della natura dell'azienda (giovani agricoltori, localizzazione in aree protette) o del tipo di produzione effettuata/tecniche colturali adottate (pratiche "*greening* conformi", appartenenza a settori riconosciuti su base nazionale come assegnatari di specifici aiuti accoppiati).

Risultano ulteriormente marginalizzate, per contro, le misure di stabilizzazione diretta dei mercati, il cui ruolo appare sempre più circoscritto ad interventi straordinari in occasione di ribassi delle quotazioni di eccezionale portata, mentre l'abbandono di ogni vincolo quantitativo alla produzione fa da contraltare alla perdita dell'azione regolatrice svolta dai prezzi istituzionali e dalla protezione doganale. Lentamente si trasforma e arricchisce, invece, l'idea di sviluppo rurale, facendo propri i concetti di endogeneità, integrazione e sostenibilità (Henke e Vanni, 2012; De Filippis, 2012b) Cresce in parallelo il ruolo assegnato al secondo pilastro, dove vengono a confluire le misure per la lotta al rischio, l'ammodernamento d'impresa e la diffusione di buone pratiche agro-climatico-ambientali (che, sommandosi alla componente *greening* degli aiuti e ai vincoli sulla condizionalità, rafforzano le finalità ambientali assegnate all'agricoltura.

2. La risicoltura oltre la PAC

Punto d'approdo di un lento processo di metamorfosi dispiegatosi per oltre mezzo secolo, spesso criticato perché meno incisivo rispetto alle attese, la nuova PAC (dopo un lungo dibattito e numerosi ripensamenti) è calata sul mondo agricolo come una scure, sancendo la fine di anacronistici privilegi, riformando profondamente le regole del gioco e prospettando un nuovo modo di "fare impresa" che molti operatori ancora stentano a riconoscere e interiorizzare. Strategia moderna e innovatrice, impone alle aziende un taglio netto col passato, proiettandole tuttavia verso un futuro sempre più incerto e difficile da governare.

Avvertita più come scelta forzata che non come percorso condiviso, appare inevitabilmente destinata ad alimentare perplessità e resistenze, scontando una diffusa tendenza a rimarcare soprattutto i costi indotti e le lacune anziché esaltarne le opportunità e i benefici (Copa-Cogeca, 2012; Andreotti e Panozzo, 2017; Commissione Europea, 2017b). Pessimismo e diffidenza finiscono così per ostacolare il cambiamento, rallentando l'attuazione delle diverse misure e vanificandone (almeno in parte) le ricadute.

Gli esiti del percorso finora compiuto si rivelano quanto mai critici se letti dal punto di vista della risicoltura. Sebbene il bilancio complessivo appaia difficile da stimare data l'eterogeneità delle esperienze e delle dinamiche emerse nel panorama imprenditoriale, le variazioni registrate dalle *performance* di sistema suggeriscono in tal senso un saldo complessivamente negativo (MIPAAF, 2012; IRES, 2012; ISMEA, 2011; MISE, 2014; Camera Commercio Vercelli, anni vari). I privilegi che ancora oggi vengono riconosciuti al comparto, attraverso il mantenimento di una quota (seppur minima) di aiuti in forma accoppiata e l'applicazione di regole meno stringenti per l'accesso alle quote *greening*, si scontrano infatti coi cospicui tagli imposti dalla convergenza agli aiuti di base¹ e col crollo delle quotazioni indotto dall'apertura dei mercati (e perdita della protezione doganale²) segnalando, a fronte di un continuo rincaro dei fattori, difficoltà crescenti nel raggiungimento di una redditività adeguata da parte delle imprese (Frascarelli, 2016).

In un mercato segnato dalla crisi economica e dall'inasprimento della concorrenza, il progressivo arretramento degli incentivi pubblici alla produzione

¹ Questi ultimi infatti vanno inevitabilmente a ledere soprattutto i comparti più avvantaggiati nelle fasi precedenti dalla politica comunitaria, come la cerealicoltura, ipotizzando una drastica riduzione prospettica dei sussidi complessivamente percepiti dagli operatori.

² La stabilizzazione del mercato viene affidata infatti a prezzi istituzionali estremamente bassi che impediscono di fatto l'attivazione del meccanismo dell'intervento e al mantenimento di clausole di salvaguardia rivelatesi di difficile ed incerta applicazione.

e la ridefinizione dei termini del sostegno comunitario sembrano far emergere così lungo la filiera timori sempre più concreti circa la sostenibilità della produzione italiana di riso. Laddove mutano irreversibilmente le finalità e le modalità del far impresa, imponendo un cambiamento strutturale, strategico ed operativo profondo, il settore sembra reagire a rilento, assimilando a fatica i nuovi paradigmi ed avviandosi lungo un sentiero di ammodernamento incerto e parziale, che lascia intravedere ampi spazi di miglioramento in termini di competitività e sostenibilità.

Ritornano al centro del dibattito i temi della coerenza strutturale, dimensionale e soprattutto funzionale, intersecandosi con una nuova visione della sostenibilità aziendale: il concetto di efficienza prende le distanze da una mera visione produttivistica legata ai volumi, per proiettarsi su un piano multidimensionale; aspetti economici, sociali ed ambientali si intrecciano dando vita ad un complesso mix di beni e servizi, la cui fornitura discende da una costante ricerca di un equilibrio ottimale nell'impiego dei fattori di produzione disponibili, data la limitatezza delle loro dotazione e l'imprescindibile esigenza di bilanciarne l'utilizzo in un'ottica di minimizzazione dei costi (sprechi) e massimizzazione dei ritorni, privati e collettivi (Bernardelli e Pisoni, 2004; Commissione Europea, 2012b).

In una fase in cui le strategie di crescita proposte sembrano spostare il baricentro dell'azione imprenditoriale dalla sfera economica a quella extra-economica, valorizzando l'aspetto socio-ambientale della produzione e il ruolo delle esternalità, l'attenzione torna paradossalmente sulla redditività e le logiche di mercato, dal momento che l'alleggerimento dell'intervento pubblico e dei meccanismi di stabilizzazione istituzionale impongono agli operatori un confronto sempre più aperto e diretto con gli equilibri tra domanda e offerta (Casati, 2013; Censis, 2007;). Mentre viene demandato alle imprese l'onere dell'autosostentamento attraverso un maggior dialogo con domanda e offerta, l'assuefazione indotta da decenni di aiuti pubblici (Sotte, 2017), ancor oggi (nonostante i tagli e i cambiamenti introdotti) ben lontani dalla scomparsa., sembra perpetrare un atteggiamento di tipo assistenzialistico, responsabile di comportamenti adattivi che finiscono per subordinare le scelte strategiche e operative delle aziende più alle opportunità contingenti di percepimento di sussidi che non allo sviluppo di strategie di lungo termine coerenti con le proprie competenze e le istanze dei mercati.

Nel settore del riso, beneficiario– nonostante il ridimensionamento subito – di un regime di relativo favore, questa duplice spinta sembra indurre una transizione verso il mercato particolarmente incerta e sofferta, generando spinte talora contraddittorie che finiscono per spiazzare anziché guidare gli operatori. Lo stimolo al riorientamento strategico esercitato dalla graduale

contrazione degli aiuti si scontra infatti con una ridotta conoscenza dei mercati ed una scarsa attitudine al cambiamento, in un contesto per altro segnato dalla elevata frammentazione dell'offerta e da persistenti problemi di ricambio generazionale, che finiscono per offuscare la percezione delle problematiche, sminuendo gli incentivi al rinnovamento e contenendone la portata.

Guidata per lo più da strategie adattive di breve respiro, la reazione del settore tende così a soccombere ai vincoli geomorfologici dei terreni e ai limiti operativi imposti da modelli imprenditoriali scarsamente dinamici. Fuggendo le trasformazioni più radicali, gli operatori sembrano prediligere soluzioni più *path-dependent*, oscillando tra un ostinato tentativo di mantenere in vita lo *status quo* (per lo meno fino alla naturale cessazione dell'attività aziendale) e la sua opportunistica rivisitazione in base ai percorsi di integrazione al reddito di volta in volta prospettati dai due pilastri della PAC. Incentivi pensati per accompagnare la transizione verso un modello produttivo più equo e sostenibile divengono, in questo modo, non tanto mezzo quanto determinante e fine ultimo del cambiamento, evidenziando l'assenza di una reale visione di lungo termine, che finisce per penalizzare l'efficacia dello strumento, perpetrando i problemi e procrastinandone la soluzione.

Laddove la riforma sembra suscitare un'inevitabile ostilità, tanto da essere additata come principale artefice del tracollo del settore, ad un'attenta analisi si configura una realtà ben più complessa e articolata, lasciando intravedere l'esistenza di una pluralità di concause che non solo ristabiliscono un maggiore equilibrio tra determinanti interne ed esterne alle aziende, ma suggeriscono anche un dualismo di ruolo per la PAC stessa, fattore destabilizzante ma al contempo anche prezioso stimolo (oltre che guida) per la transizione verso un modello di risicoltura maggiormente sostenibile. Se da un lato, infatti, la politica comunitaria non può che assumere su di sé una parte delle colpe per le distorsioni, i paradossi e le lacune venutisi a creare, altrettanto inconfutabile appare il tentativo di contribuire attivamente al superamento dell'attuale *impasse* attraverso la predisposizione di misure specifiche in grado di accompagnare le imprese verso un nuovo assetto strategico-operativo, più in linea con l'evoluzione dei mercati e della società. La stessa ammissione di colpa non equivale inoltre ad un'assunzione esclusiva di responsabilità: essendo le criticità emerse frutto dell'azione congiunta di più fattori che, interagendo tra loro, ne hanno condizionato gli sviluppi, appare infatti riduttivo, oltre che fuorviante, additarla come unico male, pena il rischio di un'interpretazione semplicistica della crisi, che alimenti una lettura vittimistica degli eventi, assolvendo gli operatori da ogni responsabilità.

In un contesto dove le determinanti in gioco si moltiplicano, la strada per la ripresa viene ad essere costellata da un'ampia gamma di potenziali leve e

pericoli, mentre i sentieri percorribili si moltiplicano, lasciando emergere con sempre maggiore chiarezza il ruolo chiave giocato dall'ambiente come composita opportunità di sviluppo. La rilevanza assunta da questo elemento, da sempre fattore di produzione imprescindibile per il settore, si rinnova e acquisisce un respiro più ampio, arrivando a toccare non solo le scelte operative effettuate in tema di pratiche colturali (sempre più orientate alla minimizzazione degli impatti negativi e alla valorizzazione delle risorse naturali), in un'ottica di orientamento della produzione verso standard più sostenibili nel lungo periodo, ma anche la definizione stessa del *core business* aziendale, lasciando intravedere nuove strategie di valorizzazione dell'attività primaria e di integrazione del reddito fondate sull'attivazione di complementarità e sinergie funzionali ancorate alla dimensione ambientale.

Proprio così si viene a configurare però un nuovo paradosso: percepite come avulse dall'impresa, come imposizioni normative spinte da fenomeni di moda più che come potenziali leve strategiche per un recupero della redditività, tali soluzioni vengono infatti spesso viste con diffidenza (se non osteggiate) dagli operatori; d'altro canto, l'evidenza dimostra come queste risultino di fatto già implementate da diverse aziende, seppur in modo eterogeneo, spesso inconsapevole e informale, confermandone così la fattibilità e l'efficacia, pur privandole in molti casi di un'effettiva rilevanza economica.

3. Obiettivi di ricerca e note metodologiche

Alla luce delle riflessioni sopra esposte, la vera sfida per la risicoltura sembra essere dunque quella della consapevolezza: dei fattori che sono alla base delle difficoltà attraversate oggi dal settore; delle opportunità e dei rischi che vanno configurandosi per il suo futuro; delle leve strategiche su cui poggiare per il rilancio; degli strumenti da supporto già presenti per accompagnarne la trasformazione. Una consapevolezza che diventa rilevante sotto un duplice profilo, poiché se, da un lato, appare impensabile per le imprese impostare una strategia di rilancio efficace che prescindano da una corretta percezione di sé e del quadro di contesto, altrettanto arduo è ipotizzare un'azione istituzionale di accompagnamento allo sviluppo che prescindano da una piena comprensione delle criticità avvertite dal settore, dei limiti che ne condizionano l'operatività e dei meccanismi da cui scaturiscono le resistenze al cambiamento.

Conoscere per comprendere e comprendere per intervenire: con questo intento, il presente lavoro si propone di definire innanzitutto i termini della questione, andando ad esaminare le caratteristiche del settore e i risultati conseguiti, per provare a chiarire dove si manifestano le principali problematiche e

quale dimensione queste assumano. In seconda battuta, si cercherà di identificare i fattori che hanno concorso a delineare il risultato odierno, andando ad approfondire la loro natura e le reciproche interazioni. Sulla base di questi spunti, verrà tracciato uno scorcio dei possibili scenari evolutivi e delle potenziali leve per il rilancio della produzione, che consenta di individuare le opzioni disponibili e gli ambiti di intervento da ritenere prioritari per traghettare il sistema su un sentiero di crescita duraturo. Tra le diverse opzioni disponibili, nell'ultima parte del lavoro, particolare attenzione verrà dedicata al ruolo e alle potenzialità delle funzioni ambientali, ricreando così un ponte con l'impianto strategico emerso in sede comunitaria, così da offrirne una rilettura in termini di capacità di indirizzo e stimolo evolutivo.

Per fare questo, si è scelto di procedere affiancando all'analisi delle statistiche ufficiali³ e della letteratura prodotte da autorevoli fonti nazionali ed internazionali, una serie di informazioni raccolte in proprio mediante indagini campionarie e interviste a testimoni privilegiati. L'analisi è stata condotta mediante questionari strutturati con domande aperte e a scelta multipla⁴, sottoposti (tramite colloqui diretti) ad operatori pubblici e privati coinvolti a vario titolo nella coltivazione di riso: risicoltori, riproduttori di seme, piccoli e grandi trasformatori, mediatori, associazioni di categoria, camere di commercio, consorzi (di vendita ed irrigui), cooperative, distretti, province e regioni, enti di ricerca, stampa di settore.

Lo studio ha interessato principalmente il territorio piemontese e lombardo, consentendo di dialogare nel complesso con circa 200 soggetti, distribuiti in prevalenza tra le province di Novara, Vercelli, Milano e Pavia. La

³ Riferimenti prioritari sono stati il database on line dell'Ente Nazionale Risi sulle superfici investite, le caratteristiche di impresa e le varietà coltivate, nonché i bilanci di collocamento pubblicati annualmente da quest'ultimo. Tali informazioni sono state opportunamente integrate, in base alle esigenze, con i dati contenuti negli archivi FAO e UNCTAD oltre che con i dataset Eurostat. Un contributo di rilievo è stato offerto inoltre dalle rilevazioni ISTAT relative al Censimento delle attività agricole e ai flussi commerciali con l'estero. Un valido supporto all'analisi dei bilanci è stato fornito invece dai dati raccolti dall'Ordine dei Dottori Agronomi delle province di Biella e Vercelli, che hanno permesso di chiarire alcuni importanti aspetti dei costi e ricavi delle imprese risicole, andando ad integrare le informazioni presenti nel database RICA del CREA.

⁴ In linea di massima, si è cercato di lasciare la più ampia libertà di espressione agli intervistati preferendo, quando possibile, il ricorso a domande aperte, così da ridurre il rischio di un condizionamento eccessivo attraverso la pre-selezione delle possibili opzioni. In alcuni casi tuttavia, per lo più con finalità esplicative e per spingere gli operatori a riflettere sulla eterogeneità delle alternative disponibili, è stato fornito anticipatamente un set di possibili risposte tra cui scegliere, assicurando pur sempre la facoltà di esprimere una scelta multipla o anche di scostarsi dalle ipotesi preventivate attraverso la selezione dell'opzione "altro" (con annessa richiesta di dettagliare le peculiarità dell'opzione ritenuta preferibile).

spiccata concentrazione territoriale degli attori ha indubbiamente facilitato l'operazione, rendendo per altro ammissibile, data la rappresentatività di queste aree rispetto al dato nazionale, l'estensione e la generalizzazione dei riscontri ottenuti all'intero sistema risicolo.

La traccia delle interviste è stata personalizzata in base alla natura dei soggetti. Per le *imprese*, si è scelto di adottare un set di domande più ampio e articolato, delineando un percorso d'indagine strutturato in tre sezioni principali, il cui filo guida è stato l'approfondimento di alcuni tratti salienti dell'impostazione strategica e funzionale, presente e attesa.

Una prima sezione è stata dedicata alla raccolta di informazioni sulla storia dell'azienda e sui suoi presumibili sviluppi. Accanto ad informazioni relative all'origine dell'attività e ai principali cambiamenti intervenuti dal momento della sua costituzione, è stato chiesto agli intervistati di esprimere un parere sulle criticità presenti e sul futuro della propria azienda oltre che del settore, secondo una prospettiva di breve, medio e lungo termine, allo scopo di valutarne le aspettative e la percezione della congiuntura.

All'interno di tale sezione, sono state approfondite altresì le principali caratteristiche strutturali delle imprese, definendone le dimensioni/risultati (in termini di SAU, addetti, capitale investito e classi di fatturato), la forma giuridica e l'orientamento tecnico produttivo (distinguendo tra mono e policoltura e specificando l'incidenza – oltre che la natura – dei diversi segmenti). Ogni variabile è stata valutata in riferimento all'esercizio corrente, chiedendo tuttavia di fare un raffronto (ove possibile) non solo con il trend medio dell'ultimo quinquennio ma anche con le aspettative di breve-medio termine (adottando un orizzonte temporale a 3/5 anni).

Una seconda sezione è stata dedicata invece all'approfondimento degli aspetti più strettamente legati al processo produttivo. Inizialmente ci si è concentrati sui fattori di produzione in dotazione alle aziende, andando a specificare le caratteristiche della forza lavoro impiegata (forma di conduzione, peso della componente familiare nella manodopera e presenza di salariati esterni, con indicazione della frequenza d'impiego, delle mansioni affidate, delle qualifiche richieste e dei canali di selezione adottati), del capitale investito (macchinari, attrezzature ed impianti produttivi, suddivisi per tipologia, localizzazione, forma di possesso e tasso di saturazione) e dei terreni in uso (titolo di possesso, localizzazione, grado di accorpamento e adeguatezza rispetto alle esigenze aziendali).

Una volta definitive le risorse disponibili, si è cercato di stabilire in che modo ed in quale misura esse contribuiscano allo svolgimento dei processi, andando a definire le funzioni presenti in azienda e le modalità operative prescelte. Sotto il profilo funzionale, accanto ad informazioni di natura più stret-

tamente tecnica, è stata valutata la presenza di eventuali attività complementari, includendo ad esempio ipotesi di prolungamento lungo la catena del valore, a monte o a valle rispetto alla mera coltivazione, come anche l'inserimento di funzioni di servizio rivolte al mercato⁵ o di attività a carattere artigianale. In riferimento a tali funzioni, è stato valutato non solo il peso relativo rispetto all'attività principale (ossia la coltivazione di riso) ma anche l'eventuale ricorso a forme di contoterzismo (attivo o passivo), cercando di esplicitarne in tal caso gli ambiti di applicazione, l'incidenza e le strategie di selezione dei partner.

Essendo ognuna di queste funzioni tale da implicare un'inevitabile interconnessione con altri attori, si è proceduto anche ad un parziale approfondimento delle relazioni sociali implementate dalle imprese, cercando di tratteggiare, quantomeno a grandi linee, i caratteri salienti dei *network* che su queste si vengono a innestare. Suddividendo gli interlocutori in base alla propria posizione lungo la filiera, si è cercato di dar conto delle principali caratteristiche distintive dei legami creati a monte, con i fornitori, e a valle, con clienti e committenti, per comprenderne la consistenza (numerosità e stabilità), la natura delle interazioni (scambi di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, scarti di lavorazione, macchinari, servizi tecnici, servizi finanziari, informazioni) e dei soggetti coinvolti (altri coltivatori, trasformatori, mediatori, consorzi o cooperative, utenti finali), la loro localizzazione geografica (e quindi il ruolo giocato dalla prossimità spaziale e culturale), e le variabili determinanti per il contatto (sia per la ricerca dei nuovi che per i pregressi)⁶. Parallelamente, sono state prese in esame tutte le possibili forme di interazione trasversali, sia di tipo competitivo che collaborativo, poste in essere dalle imprese, nel tentativo di arricchire e dare completezza al quadro di riferimento degli attori in gioco, prestando particolare attenzione al ruolo svolto dai competitor (locali ed esteri) e dalle istituzioni (pubbliche amministrazioni, camere di commercio, associazioni di categoria, enti di ricerca), al fine di comprenderne limiti ed opportunità per lo sviluppo del settore.

La terza ed ultima parte delle interviste è stata dedicata infine all'approfondimento di alcuni aspetti strategici specifici. In primo luogo, sono state

⁵ La presenza di funzioni ad utilità collettiva è stata invece desunta per lo più in modo indiretto dalle risposte fornite dagli imprenditori in merito ad una serie di variabili come la presenza di attività di cura/assistenza dei familiari o di sistemazione ambientale, l'attenzione per l'ottimizzazione dei costi e delle emissioni, le determinanti dei processi di selezione dei collaboratori, i parametri qualitativi adottati per l'orientamento della produzione.

⁶ Un'attenzione particolare è stata riservata in questo contesto allo studio dei rapporti con l'estero, con l'intento di approfondire la loro rilevanza e le discriminanti delle scelte al dilatarsi dei confini spaziali delle reti.

indagare le caratteristiche dell'offerta (varietà coltivate, target di mercato prescelto, inserimento in segmenti bio/produzione integrata o dop/igp, presenza di certificazioni di qualità/tracciabilità o di prodotti a marchio), per comprendere le motivazioni delle scelte compiute ed il loro grado di persistenza (soddisfazione). A partire da queste considerazioni, sono state identificate le strategie competitive poste in essere dalle aziende, andando a valutare le leve adottate (volumi, qualità, innovazione, diversificazione, servizio al cliente), le modalità attuative e la loro evoluzione, anche in una prospettiva di medio/lungo termine.

Con particolare riferimento al tema dell'innovazione, si è andati a chiarire quale importanza le venga attribuita dalle aziende al cambiamento (frequenza, presenza di strutture dedicate, ammontare delle risorse investite), in quali forme questo si manifesti (nuovi prodotti, processi, soluzioni organizzative), quale ruolo l'impresa tenda ad assumere (*leader/follower*) ed il grado di radicalità dei cambiamenti rispetto allo *status quo*. Il forte nesso logico col tema delle risorse disponibili (e necessarie) per consentire l'innovazione, ha spinto infine ad affrontare un terzo ed ultimo aspetto: quello degli investimenti. I quesiti posti hanno mirato in tal caso a definire quali siano i settori a cui vengono destinate principalmente le risorse disponibili, quali fonti di approvvigionamento vengano adottate, l'adeguatezza dell'offerta rispetto alla domanda, le criticità connesse all'accesso alle risorse ed il ruolo rivestito dagli investimenti in conoscenza e capitale umano. Per ognuno degli aspetti sopra citati, sono state prese in esame non solo le scelte già compiute ma anche le azioni ancora in fase di progettazione, per comprenderne la natura e la portata, le determinanti, le collaborazioni potenzialmente attivabili e le eventuali aspettative in termini di incentivi (fondi agevolati, supporto istituzionale) e ostacoli all'attuazione (dalla mancata percezione del bisogno fino alla disponibilità di competenze gestionali/manageriali coerenti).

Nel caso delle *istituzioni*, è stata previsto per contro un *format* più leggero, adottando una struttura più semplice (ma non meno incisiva), mirante ad acquisire informazioni sulle caratteristiche strutturali ed organizzative dell'ente di riferimento, sulla capacità di lettura del contesto, sulla tempestività nell'individuazione dei fabbisogni locali nonché sull'adeguatezza delle azioni di supporto da questo poste in essere, sia in generale che in riferimento allo specifico settore oggetto d'indagine⁷. Ad ogni intervistato è stato chiesto di fornire una breve descrizione della storia, delle caratteristiche (addetti, localiz-

⁷ Anche in tal caso, per non condizionare eccessivamente le risposte e lasciare maggior libertà di esposizione agli intervistati, si è ritenuto preferibile ricorrere per lo più ad una serie di domande aperte, proposte secondo un ordine non vincolante, concepito per lo più come traccia di massima tesa a favorire la raccolta delle informazioni e la loro successiva riorganizzazione.

zazione) e delle funzioni di competenza del proprio ente, che consentisse di comprenderne le origini e l'evoluzione e di contestualizzarne il rapporto con il settore risicolo. E' stata inoltre presa in esame la gamma delle problematiche affrontate e quindi delle funzioni svolte (formazione, finanziamento, divulgazione, innovazione, internazionalizzazione, aggregazione, servizi specialistici, promozione) nonché la rete delle relazioni conseguentemente implementate, cercando di individuare la numerosità e la natura di soggetti con cui comunemente si trova ad operare (vocazione settoriale o per categorie vs generalista), le loro caratteristiche distintive (localizzazione, settore di appartenenza, finalità delle interazioni), i meccanismi di dialogo previsti e le interconnessioni rispetto alle tipologie di servizi offerti. Nel corso delle interviste, si è cercato altresì di far emergere la presenza di forme di cooperazione interistituzionale rilevanti per il settore, oltre a possibili riscontri sul grado di soddisfazione/partecipazione alle iniziative promosse. Anche in tal caso, l'accento è stato posto non solo sull'aspetto statico (assetto attuale), ma anche su quello dinamico, nel tentativo di valutare i cambiamenti intervenuti (e auspicabili) nell'efficacia ed operatività dell'ente a seguito dell'avvio di specifici percorsi evolutivi.

Per favorire la partecipazione all'indagine, il progetto è stato anticipatamente proposto e dettagliato ad alcuni interlocutori privilegiati del mondo istituzionale ed imprenditoriale, nel tentativo di veicolare la conoscenza e favorire quindi l'adesione. A fronte di tale strategia, il risultato si è rivelato complessivamente soddisfacente: il tasso di risposta è apparso alquanto elevato per le istituzioni (superiore al 90%), mentre si è mantenuto su valori ben più modesti per le imprese, dove l'incidenza dei rifiuti si è aggirata attorno al 20-25%, laddove un 15-20% ha accettato di rispondere ma solo in modo parziale ai quesiti, omettendo di affrontare alcune delle questioni proposte.

L'incidenza dei rifiuti viene ritenuta di per sé un dato indicativo. Le motivazioni addotte al rifiuto segnalano infatti, la presenza di un atteggiamento di parziale sfiducia nel futuro e nelle istituzioni che pervade il sistema, seguite per importanza dall'esigenza di non sottrarre ulteriore tempo alle attività culturali rispetto a quanto già assorbito dalle normali procedure burocrativo-amministrative. Parallelamente, le scelte di adesione parziale consentono di intuire la tendenziale riluttanza del settore ad affrontare alcune tematiche ritenute particolarmente "sensibili" (come nel caso del biologico, delle strategie cooperative, della tracciabilità o della programmazione delle semine), rispetto alle quali molte imprese sembrano rifuggire il dialogo aperto e una presa di posizione netta, spesso combattute tra lo scetticismo e la volontà/timore di difendere comportamenti opportunistici.

Il campione risultante si è rivelato fortemente eterogeneo, vista l'estensione spaziale dell'area oggetto di studio e la diversa natura dei soggetti coinvolti. Tale fenomeno è stato inoltre ulteriormente rafforzato dall'ampiezza della finestra temporale utilizzata per il campionamento: la realizzazione del blocco principale di interviste (pari a circa il 70%) ha richiesto infatti circa due anni dal momento dell'avvio (nel 2011); gli ulteriori contatti sono stati tuttavia stabiliti a cavallo tra il 2013 ed il 2015, estendendo l'intervallo di raccolta delle informazioni ad un quinquennio. Laddove questo ha consentito di arricchire l'analisi con ulteriori spunti, dando la possibilità di osservare la variabilità dei fenomeni non solo in relazione alle caratteristiche d'impresa e dell'area di insediamento, ma anche in relazione alla fase della congiuntura, è altrettanto indubbio che il disallineamento temporale tra le diverse esperienze rilevate abbia ulteriormente innalzato la disomogeneità del campione finale, facendo sorgere una serie di problemi sotto il profilo della loro piena comparabilità⁸. Per tale motivo, in riferimento a questa categoria di informazioni, si è preferito evitare il ricorso all'esposizione in forma tabulare, ritenendo più opportuna una loro lettura più di stampo qualitativo, volta a comprendere la natura dei fenomeni in atto e le possibili interconnessioni piuttosto che ad offrirne un'esatta graduazione o distribuzione.

A prescindere dai limiti sopra citati, le informazioni raccolte attraverso il dialogo diretto con gli operatori si sono rivelate uno strumento prezioso, consentendo di approfondire le tendenze in atto ed offrendo numerose occasioni di riflessione condivisa da cui partire per rivedere ed integrare le strategie sinora implementate. Consentendo di rileggere "dal basso" la crisi e le misure di *policy* finora avanzate, a partire dal vissuto quotidiano di chi – in alcuni casi da decenni – concorre a determinare le dinamiche del settore, confrontandosi con i limiti, le storture e i fallimenti propri, dei mercati e delle istituzioni, diventa infatti possibile acquisire un punto di vista differente, più ricco, concreto e operativo, che si rivela fondamentale in un'ottica di promozione del cambiamento, consentendo non solo di arricchire l'analisi delle criticità con punti di vista sempre diversi, ma facendo anche emergere infinite possibili leve per attivarne il superamento.

Là dove le capacità imprenditoriali e le scelte d'impresa tornano ad essere cruciali per la crescita dell'intero sistema, segnalandosi per altro come uno dei punti deboli responsabili dei ritardi nell'ammodernamento del settore, solo attraverso un'adeguata comprensione dei meccanismi decisionali che ne

⁸ Solo per un numero esiguo di soggetti è stato possibile ripetere i contatti a distanza di tempo, al fine di verificare l'andamento temporale dei fenomeni, depurandolo da possibili influenze legate alla soggettività dell'esperienza.

governano le azioni (e delle leve per poterli orientare) diventa plausibile ipotizzare un percorso di rilancio capace di attivare efficacemente le risorse locali, così da ridare slancio alla risicoltura e promuovere uno sviluppo integrato ed inclusivo dei territori in cui questa si identifica.