

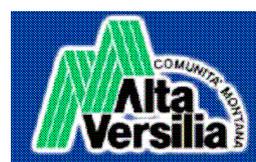


**Progetto Equal Fase II (IT – G2 – TOS – 061) La Costa della  
Conoscenza**

**Partenariato locale della Provincia di Lucca  
(Amministrazione Provinciale di Lucca, Comunità Montana Alta Versilia,  
So.ge.s.a. 2000, CNA)**

**1° Rapporto di Ricerca**

**I fabbisogni formativi delle imprese lapidee locali**



*Rapporto redatto da Lorenzo Maraviglia (Servizio Lavoro dell'Amministrazione Provinciale di Lucca).*

*Ricerche documentali, interviste, codifica ed inserimento dati svolte da Giovanna Summonti, Alessandro Lombardi e Nicola Chiarini.*

*Il contenuto dell'elaborato non esprime la posizione dell'Amministrazione Provinciale di Lucca, né degli altri partner di progetto, bensì esclusivamente il punto di vista dell'autore.*

*La presente ricerca è stata finanziata dal Fondo Sociale Europeo nell'ambito del PIC Equal II fase "La Costa della Conoscenza" (IT - G2 - TOS - 061)*

## Questionario imprenditori settore lapideo della Provincia di Lucca

### Caratteristiche del campione

#### Ampiezza e occupazione rappresentata

Il campione è costituito da 71 imprese, rappresentative di un'occupazione complessiva pari a 814 addetti.

#### Composizione territoriale

La distribuzione delle imprese rispetto alla variabile “comune di insediamento” risulta essere la seguente:

<b>codice</b>	<b>comune di insediamento</b>	<b>n. di imprese</b>	<b>%</b>
1	Pietrasanta	38	54%
2	Seravezza	24	34%
3	Stazzema	0	0%
4	Viareggio	3	4%
5	Altro	6	8%
<b>Totale</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>

La composizione territoriale del campione è una diretta conseguenza della scelta, operata in sede di disegno della rilevazione, di limitare l'indagine alle sole aziende situate in Versilia (escludendo cioè quelle della Garfagnana). Rispetto alla direttiva iniziale, non sono state selezionate imprese con sede nel Comune di Stazzema (codice 3). Al fine di garantire la rappresentatività del campione, si ritiene utile colmare tale lacuna precedendo l'effettuazione di interviste supplementari presso imprese situate nell'area di cui trattasi.

#### Tipologia di impresa

Per quanto attiene alla tipologia di impresa rilevata (artigiana/non artigiana), il campione risulta costituito per *ca.* il 75% da aziende artigiane e per la quota restante da imprese industriali.

<b>codice</b>	<b>tipologia impresa</b>	<b>n. di imprese</b>	<b>%</b>
1	Imprese artigiane	54	76%
2	Imprese non artigiane	17	24%
<b>Totale</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>

Queste ultime (imprese industriali) evidenziano una dimensione occupazionale media (calcolata in n. di addetti) circa 5 volte superiore rispetto a quella delle imprese artigiane, incidendo sul totale dell'occupazione rappresentata per oltre il 60%

<b>codice</b>	<b>Tipologia impresa</b>	<b>Dimensioni medie (n. occupati)</b>	<b>n. occupati</b>	<b>%</b>
1	Imprese artigiane	5,8	300	39%
2	Imprese non artigiane	29,4	514	61%
<b>Totale</b>		<b>11,5</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>

### Classi occupazionali

Oltre la metà delle imprese incluse nel campione hanno una dimensione – valutata in termini di numero di addetti – pari o inferiore alle cinque unità; inoltre, quasi il 75% delle imprese hanno dichiarato di impiegare meno di 10 addetti.

<b>Classi dimensionali (n. occupati)</b>	<b>n. di imprese</b>	<b>%</b>	<b>% cumulate</b>	<b>Media di classe</b>
Da 0 a 5	37	52,1%	52,1%	3,1
Da 6 a 10	15	21,1%	73,2%	8,2
Da 11 a 15	10	14,1%	87,3%	12,9
Da 16 a 20	4	5,6%	92,9%	17,3
Da 21 a 50	2	2,8%	95,7%	24,5
Da 51 a 100	1	1,4%	97,1%	100
Maggiore di 100	2	2,8%	100,0%	115,5
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>100,0%</b>		<b>11,5</b>

Le proporzioni sopra segnalate risultano invertite passando dal numero di imprese al numero di occupati, con oltre il 70% della forza lavoro rappresentata dal campione concentrato nelle aziende con più di 10 addetti.

<b>Classi dimensionali (n. occupati)</b>	<b>n. di addetti</b>	<b>%</b>	<b>% retro cumulate</b>
Da 0 a 5	113	13,9%	100,0%
Da 6 a 10	123	15,1%	86,1%
Da 11 a 15	129	15,8%	71,0%
Da 16 a 20	69	8,5%	55,2%
Da 21 a 50	49	6,0%	46,7%
Da 51 a 100	100	12,3%	40,7%
Maggiore di 100	231	28,4%	28,4%
<b>Totale</b>	<b>814</b>	<b>100,0%</b>	

Da segnalare la totale assenza nel campione di imprese con un numero di addetti compreso fra 28 e 99 unità. E' plausibile ipotizzare che tale fatto rispecchi caratteristiche obiettive del settore lapideo provinciale, caratterizzato (per motivi di ordine tanto storico che tecnologico) da una costellazione di piccolissime aziende, da poche grandi imprese e dalla pressoché totale assenza di imprese di media dimensione.

### Caratteristiche produttive

La caratterizzazione produttiva delle aziende lapidee provinciali è rilevata nel questionario tramite una pluralità di variabili, quali la tipologia di clientela, la provenienza delle materie prime, le lavorazioni effettuate *ecc.*.

In questa sede, per motivi di opportunità, l'analisi sarà limitata alle seguenti variabili:

- fase economica realizzata;
- materiali lavorati;
- tipologia di lavorazione.

Per ciascuna variabile saranno presentate tabelle distinte che consentiranno di valutare:

- il grado di specializzazione, ovvero l'incidenza sul totale complessivo delle imprese specializzate in singoli aspetti del ciclo lapideo;
- il grado di omogeneità, ovvero le caratteristiche della distribuzione dei casi nelle singole modalità individuate a priori.

### La fase economica

Per la variabile "fase economica" sono state definite a priori tre modalità:

- escavazione;
- trasformazione;
- commercializzazione.

In sede di disegno della rilevazione, per motivi di carattere tecnico connessi alla struttura del questionario, è stato deciso di concentrare deliberatamente l'attenzione sulle imprese di trasformazione, a discapito di quelle dedite all'escavazione ed alla commercializzazione dei prodotti finiti.

Sotto questo aspetto, pertanto, la composizione relativamente omogenea del campione non può che rispecchiare un criterio di selezione imposto a priori.

Peraltro, accade sovente che imprese lapidee che svolgono attività di trasformazione operino anche collateralmente in altre fasi del ciclo economico (ad esempio, estraendo direttamente parte delle materie prime lavorate, oppure commercializzando i prodotti finiti o semilavorati). Le aziende che operano simultaneamente su più fasi evidenziano, relativamente alla variabile sotto osservazione, un grado di specializzazione inferiore rispetto alle imprese monofase. Ovviamente, parlare di minore specializzazione non implica alcun giudizio di valore su tali aziende. In alcune circostanze, la specializzazione può rivelarsi un vantaggio in termini competitivi, in altre può essere vero l'inverso. Inoltre, poiché "specializzazione" è il contrario di flessibilità, si può ugualmente dire che le imprese plurifase presentano un grado di flessibilità maggiore rispetto a quelle monofase.

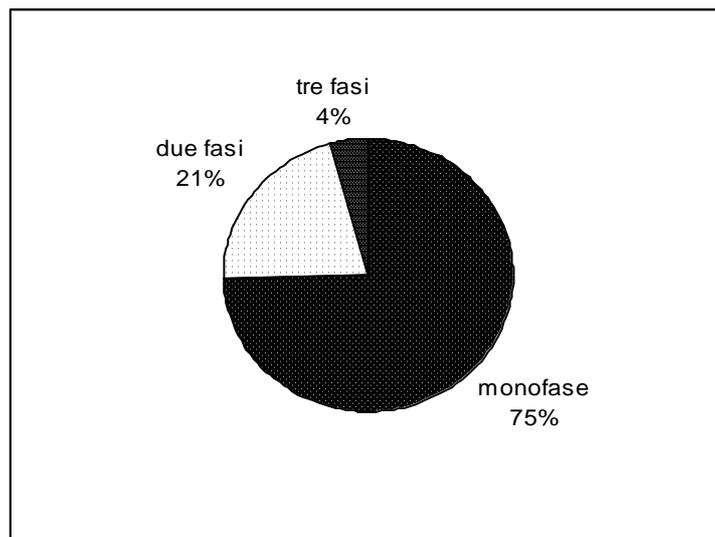
In ogni caso, il grado di specializzazione di un'impresa ha sicuramente molte implicazioni rilevanti – ad esempio, in termini di composizione qualitativa della domanda di lavoro o della eventuale domanda di formazione per il personale impiegato (analoghe considerazioni valgono anche per le altre variabili in base alle quali sono rilevate le caratteristiche produttive delle imprese lapidee).

Al fine di poter raccogliere informazioni utili per valutare il grado di specializzazione, è stato richiesto ad ogni singola azienda di dichiarare tutte le fasi economiche realizzate al proprio interno, indicando (nel caso delle imprese plurifase) quella giudicata prevalente.

La distribuzione risultante è quella riportata nella seguente tabella:

<b>n. fasi realizzate</b>	<b>n. di imprese</b>	<b>%</b>
Monofase	53	74,6%
Due fasi	15	21,1%
Tre fasi	3	4,2%
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

In sintesi, il campione risulta composto al 75% da imprese che svolgono esclusivamente una fase economico e, per il restante, da imprese che svolgono due o più fasi.



Scomponendo il dato aggregato in funzione del tipo di fase effettivamente svolta – e tenendo conto, nel caso delle imprese plurifase, della prevalenza dichiarata – il campione risulta essere composto per oltre il 90% da imprese che operano in forma esclusiva o prevalente nella trasformazione di materiali lapidei (da notare che la categoria altro è formata da aziende che non hanno saputo o voluto indicare una fase economica prevalente ma che, in ogni caso, operano anche nell’ambito della trasformazione).

<b>fasi economiche</b>	<b>n. di imprese</b>	<b>%</b>
Trasformazione esclusiva o prevalente	64	90,1%
Escavazione esclusiva o prevalente	1	1,4%
Commercializzazione esclusiva o prevalente	1	1,4%
Altro	5	7,1%
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Riassumendo, il campione selezionato evidenzia un grado medio-alto di specializzazione ed un grado alto di omogeneità rispetto alla variabile “fase economica”.

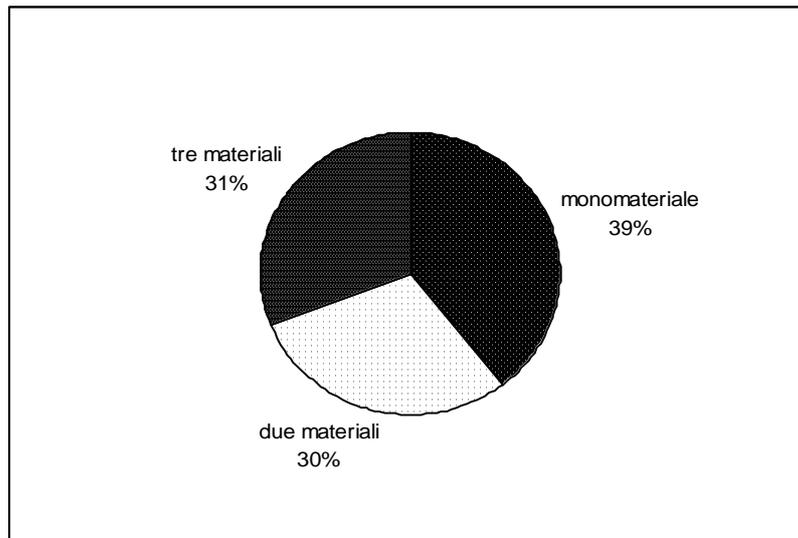
Materiali lavorati

Per la variabile “materiali” sono state definite a priori tre modalità:

- marmo;
- granito;
- altro (con la richiesta di specificare la precisa natura del materiale trattato).

Anche in questo caso, è stato chiesto alle aziende di dichiarare tutti i materiali lavorati, indicando, se del caso, quello prevalente.

Sotto questo aspetto, il campione è risultato costituito al 40% (29 casi su 71) da imprese monomateriale e, per il restante (42 su 71), da imprese che lavorano due o più materiali.



Fra le imprese che lavorano un singolo materiale, vi è una netta prevalenza di quelle che trattano esclusivamente marmo (26 su 29). Per quanto riguarda le 42 imprese che hanno dichiarato di operare su due o tre materiali, 29 di esse hanno comunque indicato nel marmo il materiale trattato in prevalenza (in associazione ad altri materiali non prevalenti in 26 casi su 29 ed in associazione ad altri materiali prevalenti in 3 casi su 29).

n. materiali lavorati	n. di imprese	%
<b>Solo un materiale</b>	<b>29</b>	<b>39,4%</b>
Di cui solo marmo	26	
Di cui solo altro	3	
<b>Due materiali</b>	<b>19</b>	<b>29,5%</b>
Marmo prevalente e granito non prevalente	4	
Marmo prevalente e granito prevalente	1	
Marmo non prevalente e granito prevalente	1	
Marmo prevalente e altro residuale	8	
Marmo residuale e altro prevalente	4	
Granito prevalente e altro non prevalente	1	
<b>Tre materiali</b>	<b>23</b>	<b>30,9%</b>
Marmo prevalente, granito e altro non prevalente	14	
Marmo, granito e altro prevalenti	1	
Marmo e granito prevalenti, altro non prevalente	1	
Marmo e granito non prevalente, altro prevalente	4	
Marmo non prevalente, granito prevalente altro non prevalente	2	
Marmo, granito e altro non prevalenti	1	
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Alla luce di tali elementi, il campione risulta essere costituito da:

- 52 imprese a vocazione genuinamente marmifera (ovvero che lavorano il marmo in forma esclusiva o, comunque, in associazione ad altri materiali residuali);
- 11 imprese dedite in forma esclusiva o prevalente alla lavorazione di “altri materiali” (in genere, pietra locale);
- 4 imprese dedite in forma prevalente alla lavorazione del granito;
- 2 imprese che hanno dichiarato di trattare in misura prevalente tanto il marmo che il granito;
- 2 imprese che hanno dichiarato di trattare sia il marmo che il granito che altri materiali senza indicare alcuna prevalenza.

<b>Materiale di elezione</b>	<b>n. di imprese</b>	<b>%</b>
Marmo	52	73,2%
Granito	4	3,6%
Altri materiali	11	15,4%
Marmo e Granito	2	2,8%
Tutti (marmo, granito e altri materiali)	2	2,8%
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Riassumendo, il campione selezionato risulta caratterizzato da un grado medio di specializzazione e da un grado medio-alto di omogeneità rispetto alla variabile dei materiali lavorati.

#### La tipologia di lavorazione

Per la variabile “tipologia di lavorazione” sono state selezionate a priori 8 modalità:

- escavazione;
- taglio di lastre;
- pavimenti/rivestimenti;
- elementi architettonici;
- edilizia/interni;
- scultura;
- oggettistica;
- arte funeraria.

Analogamente a quanto fatto per le variabili fase economica e materiali, è stato chiesto alle imprese di indicare tutte le lavorazioni realizzate dichiarando, ove possibile, quella o quelle prevalenti.

In termini di grado di specializzazione, il campione è risultato costituito per circa i  $\frac{3}{4}$  da aziende che svolgono almeno due tipologie lavorative distinte. Circa il 40% delle aziende hanno inoltre dichiarato di svolgere tre o più lavorazioni. Ciò sta ad indicare un grado relativamente basso di specializzazione produttiva – o, se di preferisce, una elevata flessibilità – delle imprese che operano nel settore.

<b>n. lavorazioni realizzate</b>	<b>n. di imprese</b>	<b>%</b>	<b>% retro</b>
Solo una lavorazione	19	26,9%	100,0%
Due lavorazioni	23	32,3%	73,0%
Tre lavorazioni	14	19,7%	40,7%
Quattro lavorazioni	8	11,2%	21,0%
Cinque lavorazioni	5	7,0%	9,8%
Sei lavorazioni	2	2,8%	2,8%
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>	

Il grado di specializzazione relativo alla tipologia di lavorazione non appare correlato alla dimensione delle aziende che operano nel settore.

Esistono invece forme di attrazione e di collegamento fra grado di specializzazione e tipologia o raggruppamento di tipologie di lavorazione effettuate.

Per chiarire quest'ultimo aspetto si deve premettere che, in base all'analisi dei dati, emerge quanto segue:

- laddove è presente, la lavorazione di lastre tende presentarsi frequentemente con i caratteri dell'esclusività (su 19 aziende monolavorazione, ben 10 risultano attive nel taglio di lastre) o, comunque, della prevalenza;
- laddove sono presenti, la fabbricazione di pavimenti/rivestimenti, di elementi architettonici e di elementi per l'edilizia e per gli interni tendono a presentarsi congiuntamente, secondo una configurazione ricorrente che vede, a turno, una delle tre lavorazioni in posizioni di prevalenza rispetto alle altre due;
- laddove sono presenti, la scultura, la realizzazione di oggettistica e l'arte funeraria tendono a presentarsi congiuntamente, secondo una configurazione ricorrente che vede il più delle volte l'arte funeraria in posizione di prevalenza rispetto alle altre due.

<b>n. lavorazioni realizzate</b>	<b>n. di imprese</b>	<b>%</b>
<b>Solo una lavorazione</b>	<b>19</b>	<b>26,7%</b>
Di cui solo escavazione	1	
Di cui solo lastre	10	
Di cui solo elementi Architettonici	1	
Di cui solo Edilizia/interni	4	
Di cui solo scultura	1	
Di cui solo oggettistica	1	
Di cui solo funeraria	3	
<b>Due lavorazioni</b>	<b>23</b>	<b>32,3%</b>
Di cui lastre prevalente	5	
Di cui riconducibili cluster "costruzioni"	6	
Di cui riconducibili cluster "lavoraz. Artistica"	5	
Di cui altro	7	
<b>Tre lavorazioni</b>	<b>14</b>	<b>19,7%</b>
Di cui lastre prevalente	1	
Di cui riconducibili cluster "costruzioni"	8	
Di cui riconducibili cluster "lavoraz. Artistica"	3	
Di cui altro	1	
<b>Quattro lavorazioni</b>	<b>8</b>	<b>11,2%</b>
Di cui riconducibili cluster "costruzioni"	6	
Di cui riconducibili cluster "lavoraz. Artistica"	1	
Di cui altro	1	
<b>Cinque lavorazioni</b>	<b>5</b>	<b>7,0%</b>
Di cui riconducibili cluster "costruzioni"	4	
Di cui altro	1	
<b>Sei lavorazioni</b>	<b>2</b>	<b>2,8%</b>
Di cui riconducibili cluster "costruzioni"	1	
Di cui altro	1	
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Stando a quanto emerge dall'esame del campione, pertanto, il settore lapideo provinciale sembrerebbe caratterizzarsi sotto il profilo produttivo per la presenza di tre nuclei distinti di lavorazioni, di cui uno – quello delle lastre – ad alta specializzazione; i restanti due – corrispondenti, rispettivamente, al cluster "costruzioni" (pavimenti/rivestimenti, elementi

architettonici, edilizia/interni) ed al cluster “lavorazioni artistiche” (scultura, oggettistica, arte funeraria) – a specializzazione relativamente bassa.

<b>Nucleo di lavorazioni</b>	<b>Grado di specializzazione</b>
Taglio di lastre	alto
Cluster “costruzioni”	Basso (medio)
Cluster “lavorazioni artistiche”	Basso (basso)

La presenza di nuclei di lavorazione distinti è di estremo interesse, in quanto sembrerebbe segnalare (o, meglio, confermare) l’esistenza all’interno del settore lapideo provinciale di:

- ambiti relativamente omogenei, all’interno dei quali è possibile spostarsi da una lavorazione all’altra a seconda delle esigenze del mercato;
- soglie, di carattere presumibilmente tecnico, che tendono ad impedire il passaggio da un nucleo di lavorazione all’altro;

Occorre in ogni caso precisare che tali soglie non evidenziano un carattere assoluto; infatti, vi sono un certo numero di imprese altamente flessibili che operano simultaneamente:

- nel taglio di lastre e sul cluster delle costruzioni;
- sul cluster delle costruzioni e su quello della lavorazioni artistica;

del tutto sporadici risultano invece i casi di aziende che operano tanto nel taglio di lastre che sul cluster della lavorazione artistica. In altre parole, pur risultando tendenzialmente separati da soglie tecniche, i nuclei di lavorazioni presentano gradi relativi e variabili di contiguità, e la discontinuità più marcata è sicuramente quella fra taglio di lastre e lavorazioni artistiche.

Per quanto attiene infine al dettaglio della distribuzione delle imprese rispetto ai nuclei di lavorazioni sopra evidenziati, la situazione rilevata risulta essere la seguente:

<b>Nucleo di lavorazioni effettuate</b>	<b>n. di imprese</b>	<b>%</b>
Taglio di lastre	16	22,5%
Cluster costruzioni (pa./riv., elem. Arch., edilizia/interni)	30	42,2%
Cluster lavoraz. Artistica (scultura, oggettistica, funeraria)	14	19,7%
Altro	11	15,4%
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

In conclusione, le caratteristiche del campione relativamente alle variabili tramite le quali si è scelto di riassumere la caratterizzazione produttiva risultano essere quelle sintetizzate nel seguente prospetto:

<b>Variabile</b>	<b>Grado di specializzazione</b>	<b>Grado di omogeneità</b>
Fase economica	Alto	Alto
Materiali	Medio	Medio-alto
Lavorazioni	Basso	Basso

### Caratteristiche occupazionali (genere)

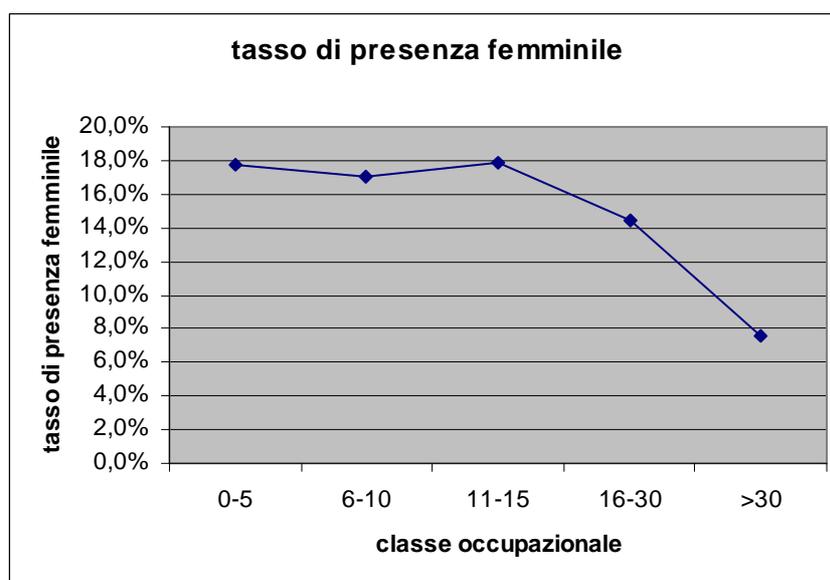
Come già detto, l’occupazione rappresentata all’interno del campione è pari a 814 unità, di cui 708 uomini e 106 donne.

<b>Genere</b>	<b>n. occupati</b>	<b>%</b>
Uomini	708	86,9%
Donne	106	13,1%
<b>Totale</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>

Queste ultime sono presenti in proporzione lievemente superiore nelle imprese artigiane rispetto a quelle industriali (15,9 verso 11,2, con una differenza di 3,7 punti percentuali).

<b>Genere</b>	<b>n. occupati imprese artigiane</b>	<b>%</b>	<b>n. occupati imprese industriali</b>	<b>%</b>
Uomini	264	84,1%	444	88,8%
Donne	50	15,9%	56	11,2%
<b>Totale</b>	<b>314</b>	<b>100,00%</b>	<b>500</b>	<b>100,00%</b>

Il tasso di presenza femminile, inoltre, è correlato negativamente con la dimensione occupazionale delle aziende, risultando decisamente più contenuto nelle imprese di maggiori dimensioni.



Tale circostanza può essere spiegata in ragione del fatto che le donne (come del resto prevedibile) sono impiegate all'interno del settore lapideo prevalentemente in profili amministrativi e di segreteria, mentre i ruoli direttamente produttivi risultano riservati alla componente maschile. Al crescere della dimensione occupazionale dell'impresa si espande soprattutto l'area della produzione – quindi l'insieme delle posizioni lavorative riservate selettivamente agli uomini – mentre l'area dei servizi amministrativi e contabili tende ad aumentare in misura assai più contenuta.

## **Analisi variabili di interesse per la rilevazione del fabbisogno formativo**

Nella presente sezione sono presentati esclusivamente le distribuzioni singole e congiunte di variabili di interesse ai fini della rilevazione del fabbisogno formativo settoriale. Si precisa che, per finalità analitiche, il concetto di fabbisogno formativo sarà suddiviso in una parte “espressa” ed in una parte “inespressa”.

### *Il fabbisogno formativo espresso*

Ai fini della presente analisi, il fabbisogno formativo espresso viene concettualizzato e rilevato in due modi distinti:

1. come insieme delle azioni formative svolte dalla totalità delle imprese del campione negli anni immediatamente antecedenti all’effettuazione della rilevazione e/o, eventualmente, come insieme delle azioni formative che le imprese prevedono di effettuare in un futuro prossimo;
2. come insieme dei bisogni di formazione e/o di riqualificazione professionale dichiarati dalle imprese a prescindere dalle azioni intraprese o che si prevede effettivamente di intraprendere nel medio periodo.

Di seguito sono illustrate brevemente le differenze e le complementarietà fra le due modalità sopra indicate.

1. L’analisi delle azioni formative effettivamente svolte è di importanza cruciale, in quanto consente di rilevare:

- la propensione complessiva del settore ad investire in formazione professionale e/o in riqualificazione del personale impiegato;
- l’insieme delle competenze, delle materie e, eventualmente, delle figure professionali giudicate strategiche per la sopravvivenza o per lo sviluppo del settore.

Sotto questo aspetto, un livello inadeguato di investimento in formazione può dipendere da svariati fattori:

- da inadeguatezza culturale e da scarsa consapevolezza delle sfide competitive che interessano il settore;
- dalla presenza di barriere o di difficoltà obiettive – ad esempio, in ragione delle ridotte dimensioni aziendali e dell’assenza e/o inefficienza di istanze associative in grado di aggregare la relativa domanda e fornire un’offerta di servizi a condizioni accessibili;
- da forme di sfiducia nei confronti dei soggetti che operano sul mercato della formazione professionale.

La propensione osservata nei confronti della formazione può dipendere, in altre parole, oltre che da fattori che influenzano la domanda da parte delle imprese, dai modi in cui si presenta l’offerta. Ciò sta a significare che un’eventuale evoluzione dell’offerta può innescare trasformazioni nella domanda.

2. Chiedere alle imprese ciò di cui hanno bisogno rappresenta un modo per valutare la sussistenza di un effettivo scarto fra comportamenti osservabili ed esigenze realmente percepite e vissute dagli operatori del settore – ovvero, per valutare se esiste una quota di propensione latente ad investire in formazione che potrebbe essere opportunamente attivata rimuovendo gli eventuali ostacoli alla sua manifestazione.

Per ottenere tale risultato è comunque importante cercare di neutralizzare eventuali fattori di distorsione, quali ad esempio la presenza di costi organizzativi troppo elevati in relazione alle

caratteristiche dell'impresa tipo del settore oppure la sfiducia generalizzata nei confronti di chi eroga formazione. A livello di questionario, si è tentato di ottenere tale effetto introducendo un quesito formulato nei seguenti termini: **“Qualora le fosse offerta l'opportunità di mandare in formazione, senza alcun costo e al di fuori dell'orario regolare di lavoro, il personale di cui dispone, quali competenze (qualifiche/aggiornamenti) riterrebbe utile far acquisire ai suoi dipendenti?”** e chiedendo agli intervistatori una particolare attenzione nello stimolare (e registrare a margine del questionario) adeguate reazioni da parte degli imprenditori intervistati.

### Comportamenti osservati

Per quanto attiene al quesito relativo all'effettuazione di interventi di formazione/qualificazione professionale a favore del personale impiegato nel ciclo di produzione, le risposte registrate sono state le seguenti:

<b>codice</b>	<b>Tipo di formazione svolta</b>	<b>n. imprese</b>	<b>%</b>
1	Hanno svolto solo formazione obbligatoria prevista da disposizioni di legge	43	61%
2	Hanno svolto formazione obbligatoria e formazione facoltativa	9	13%
3	Non hanno svolto formazione	19	26%
<b>Totale</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>

Come si può evincere dalla tabella, solo un'impresa su nove risulta avere svolto nei tre anni precedenti alla somministrazione del questionario azioni di formazione/riqualificazione non obbligatorie in base a disposizioni di legge, mentre un'impresa su quattro risulta non aver svolto alcun intervento formativo.

La propensione osservata ad investire in formazione risulta priva di correlazioni significative con la tipologia di impresa (artigiana/non artigiana) mentre, come del resto prevedibile, risulta correlata positivamente con la dimensione occupazionale.

Per quanto riguarda le figure professionali che hanno usufruito di interventi di formazione facoltativa, vi è una preponderanza degli addetti alla produzione (fresatori, collaudatori, conduttori macchine ecc.) mentre, fra gli argomenti affrontati, prevalgono quelli attinenti alle caratteristiche tecniche dei materiali lavorati ed alle lingue straniere.

In ordine alle motivazioni fornite dalle imprese che non hanno svolto formazione nel triennio antecedente alla somministrazione del questionario, le ragioni addotte con maggior frequenza rinviano all'inutilità percepita della formazione tradizionalmente intesa (la risposta “i lavoratori imparano tutto ciò di cui hanno bisogno facendo esperienza diretta sul luogo di lavoro” è stata selezionata in 11 casi su 19) e all'indisponibilità/disinteresse dei lavoratori ad acquisire competenze aggiuntive (la risposta “i dipendenti non sono interessati ad acquisire ulteriori competenze o specializzazioni” è stata selezionata in 5 casi su 19).

In sintesi, il settore sembra caratterizzarsi (sulla base dei comportamenti dichiarati) per una bassa propensione ad investire nella formazione/riqualificazione del personale impiegato. Le ragioni di tale fatto sembrerebbero attribuibili prevalentemente ad atteggiamenti culturali che paiono radicati tanto entro la componente imprenditoriale che (stando però a quanto dichiarato dai primi) in quella dei prestatori di lavoro. Su questo punto si tornerà, in ogni caso, al termine della sezione dedicata al fabbisogno formativo inespreso.

Come detto, la propensione ad investire in formazione cresce con l'aumentare delle dimensioni dell'impresa. Tuttavia, anche nel caso delle aziende medio-grandi – salvo rare eccezioni – si ha la sensazione (il dato relativo alla quantità della formazione svolta ed al numero di lavoratori coinvolti

non è stato direttamente rilevato) che tale aspetto non sia inserito a livello delle priorità strategiche. Tale valutazione, basata non sui dati desumibili dal questionario bensì su sensazioni rilevate a margine, tenderebbe a confermare l'immagine di un settore complessivamente poco incline alla formazione.

La conclusione sopra segnalata, basata sulle risposte fornite dalle imprese appartenenti al campione selezionato, risulta corroborata anche da altre fonti di interesse.

A tale proposito, si ritiene utile presentare alcune tabelle comparative prodotte dall'elaborazione di informazioni provenienti dalla banca dati Excelsior di UnionCamere. La banca dati Excelsior (consultabile sul sito [www.starnet.it](http://www.starnet.it)) è alimentata da un'indagine condotta annualmente a livello provinciale su un campione rappresentativo di imprese iscritte alle CCIAA.

L'indagine fornisce informazioni relativamente ad un ampio insieme di indicatori utili per valutare la composizione della domanda di lavoro attesa.

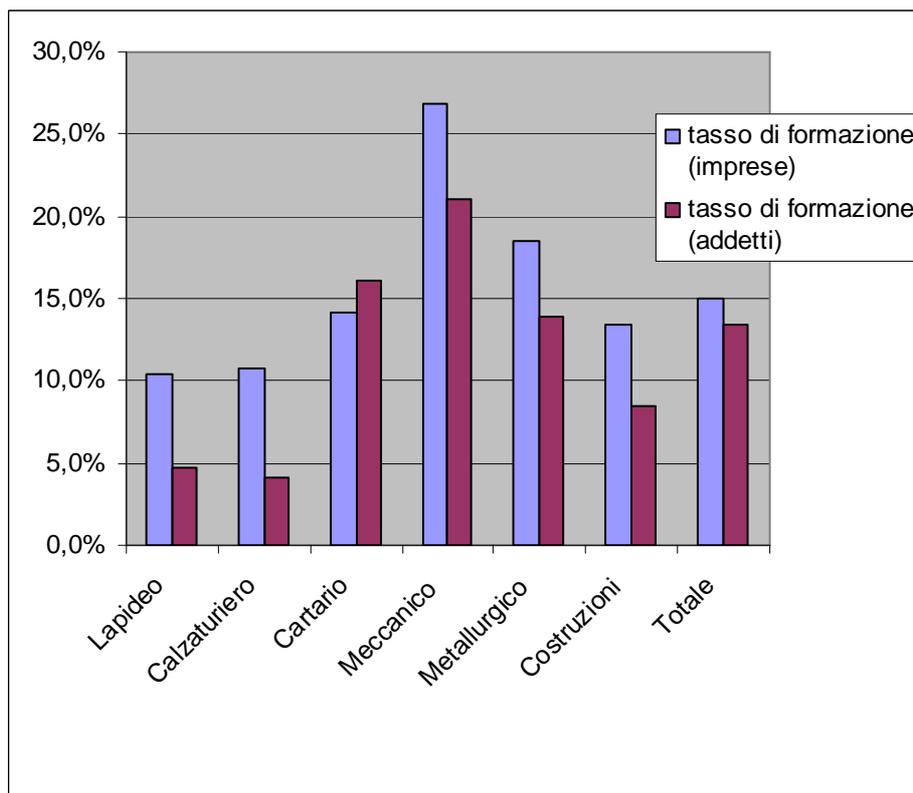
In questa sede, l'attenzione sarà concentrata sui seguenti indicatori:

- la quota percentuale di imprese che hanno svolto attività di formazione e/o riqualificazione rispetto al totale delle aziende del settore;
- la quota percentuale di occupati che hanno partecipato a corsi di formazione e/o riqualificazione rispetto al totale degli occupati del settore.

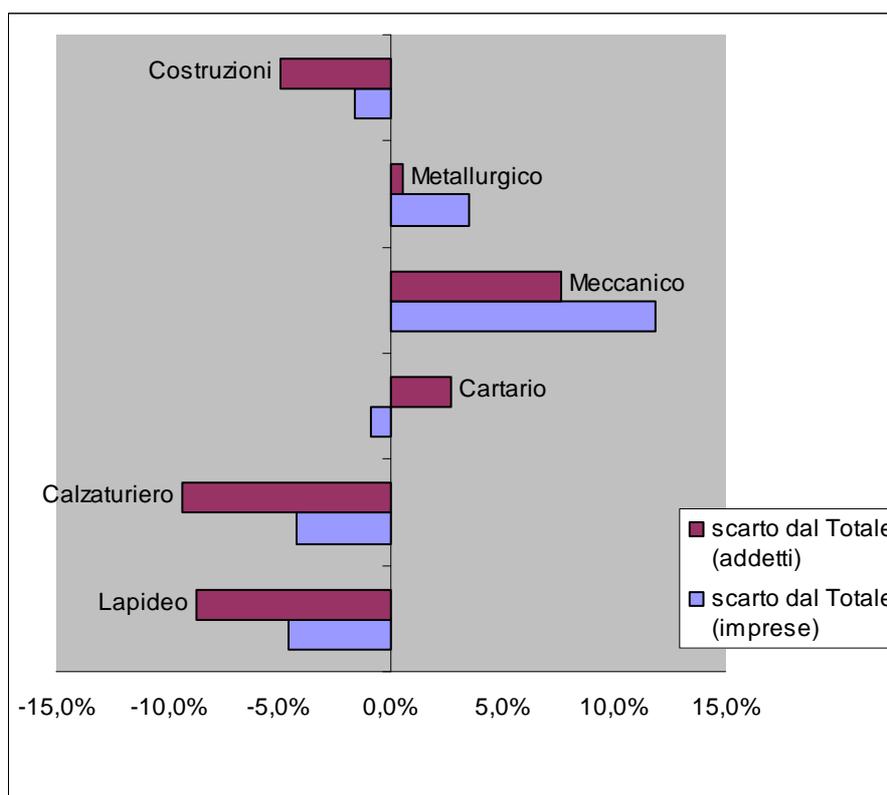
Nella seguente tabella, i valori degli indicatori sopra richiamati rilevati per il settore lapideo provinciale (codici Ateco 265, 266, 267 e 268) sono messi a confronto con quelli riscontrabili per gli altri macrosettori manifatturieri e con la media delle imprese industriali e di costruzioni della Provincia

<b><u>Settore industriale</u></b>	<b>% imprese che hanno svolto formazione nel 2005</b>	<b>Scarto dalla media</b>	<b>% addetti che hanno partecipato nel 2005 a formazione</b>	<b>Scarto dalla media</b>
Industrie del marmo, della pietra e dei materiali edili	10,4	- 4,6	4,7	- 8,7
Industrie del cuoio e delle calzature	10,8	- 4,4	4,1	- 9,3
Fabbricazione carta e prodotti cartotecnici, alimentari, tessile, legno	14,1	- 0,9	16,1	+ 2,7
Industrie meccaniche e dei mezzi di trasporto	26,9	+ 11,9	21,0	+ 7,6
Industrie dei metalli, materie plastiche, elettronica, chimica, altre industrie	18,5	+ 3,5	13,9	+ 0,5
Costruzioni	13,4	- 1,6	8,5	- 4,9
<b>Totale industria e costruzioni</b>	<b>15,0</b>		<b>13,4</b>	

Come si può vedere, fra tutti i settori industriali della Provincia, il lapideo è quello che assieme al calzaturiero presenta la più bassa propensione osservabile ad effettuare interventi di formazione e/o riqualificazione professionale.

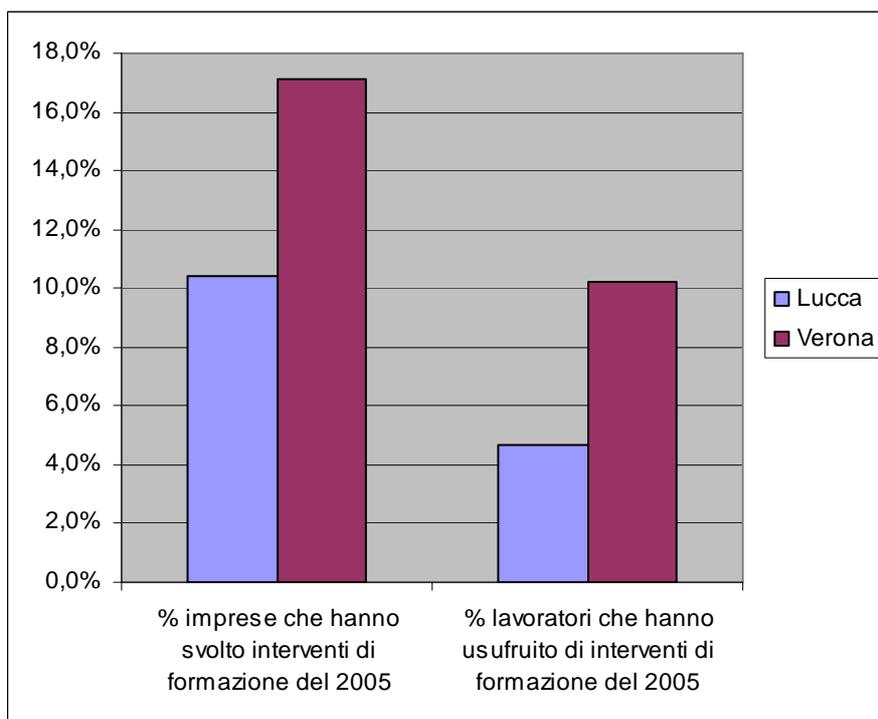


In particolare, la percentuale degli occupati nel settore che hanno usufruito di tali interventi nell'anno di osservazione (2005) è pari soltanto ad 1/3 della media rilevabile per il totale delle imprese industriali attive nella Provincia.



Nella tabella seguente, il dato relativo al settore lapideo della Provincia di Lucca è posto a confronto con quello relativo al settore lapideo della Provincia di Verona. Il raffronto è di particolare interesse, in quanto nell'area di Verona è presente il secondo distretto lapideo nazionale per dimensione e quantitativi prodotti – Verona, in altre parole, è il principale competitore interno diretto del distretto apuo-versiliese.

	% imprese che hanno svolto formazione nel 2005	Scarto dalla media	% addetti che hanno partecipato nel 2005 a formazione	Scarto dalla media
Industrie del marmo, della pietra e dei materiali edilizi della Provincia di Lucca	10,4	- 4,6	4,7	- 8,7
Industrie del marmo, della pietra e dei materiali edilizi della Provincia di Verona	17,1	+ 1,2	10,2	- 4,9
<b>Differenza</b>	<b><u>- 6,7</u></b>		<b><u>- 5,5</u></b>	



La conclusione è che le imprese lapidee veronesi investono assai più in formazione e/o riqualificazione del personale impiegato di quanto facciano quelle della Provincia di Lucca. In particolare, la percentuale di occupati che hanno usufruito di interventi di formazione e/o di riqualificazione dell'anno di osservazione (2005) risulta più che doppia rispetto a quella rilevata per il settore lapideo della Provincia di Lucca. Questo dato risulta ancor più eclatante (e preoccupante) tenuto conto del fatto che i settori industriali delle due Province, se presi globalmente, presentano una propensione osservabile ad investire in formazione assai simile

	% imprese che hanno svolto formazione nel 2005	% addetti che hanno partecipato nel 2005 a formazione
Totale delle imprese industriali e di costruzioni della Provincia di Lucca	15,0	13,4
Totale delle imprese industriali e di costruzioni della Provincia di Verona	15,9	15,1
<b>Differenza</b>	<b>- 0,9</b>	<b>- 1,7</b>

In altre parole, la differenza empiricamente osservabile fra i due settori lapidei considerati non può essere imputata al fatto che, in media, nella Provincia di Verona si fa più formazione e/o riqualificazione di quanto avvenga in quella di Lucca. Al contrario, il problema è che nel settore lapideo locale si fa assai meno formazione di quanta se ne realizzi in media negli altri comparti industriali della Provincia.

### I bisogni espressi

Ritornando ai dati del questionario e passando ad analizzare le questioni relative ai bisogni espressi si deve segnalare che, in parziale controtendenza con il quadro sopra delineato, il tasso di risposta al quesito in cui si prospettava la possibilità per l'impresa di mettere gratuitamente in formazione il personale impiegato e si richiedevano indicazioni circa le materie di interesse è risultato abbastanza alto. Infatti, delle 71 imprese intervistate, soltanto due hanno rifiutato di rispondere alla domanda, mentre 9 non hanno saputo esprimere alcun chiaro orientamento di interesse ("non so").

Le restanti imprese hanno indicato le seguenti preferenze

<u>Codice</u>	<u>Tipo di lavorazione effettuata</u>	<u>n. di preferenze espresse</u>
1	competenze per macchinari automatizzati	<u>26</u>
2	competenze per macchinari non automatizzati	4
3	conoscenze materiali	13
4	competenze per la flessibilità e l'adattabilità	<u>18</u>
5	sicurezza	10
6	informatica e internet	11
7	lingue straniere	<u>19</u>
10	altro	14
	<b>Totale</b>	<b>115</b>

In sintesi, il bisogno formativo prevalente espresso dalle imprese riguarda l'acquisizione di competenze relative all'impiego di macchinari automatizzati, nonché il trasferimento di competenze e di atteggiamenti che favoriscano la flessibilità e l'adattabilità della forza lavoro impiegata. Un'altra materia che cattura l'interesse delle aziende sono le lingue straniere, mentre un interesse più contenuto è manifestato per le materie informatiche e per l'uso di internet.

L'analisi congiunta dei dati ha evidenziato che esistono correlazioni significative fra preferenze espresse e dimensioni occupazionali delle imprese intervistate. In particolare, nelle imprese di più grandi dimensioni prevale l'interesse per una formazione che abbia ad oggetto lo sviluppo di

competenze per l'utilizzo di macchinari automatizzati, nonché il trasferimento di competenze altamente qualificate in relazione a segmenti specifici della forza lavoro impiegata (fotografia digitale, abilità nella lettura delle distinte di produzione, competenze per il controllo della qualità ecc.).

Nelle imprese più piccole l'interesse va invece prevalentemente ad interventi finalizzati a favorire la flessibilità del personale e la conoscenza delle caratteristiche dei materiali lavorati. Materie quali le lingue straniere, l'informatica e la sicurezza evidenziano invece un interesse di tipo più trasversale e diffuso

<b>Dimensioni aziendali</b>	<b>Materie di interesse</b>
Grandi	Competenze per l'uso di macchinari automatizzati; Competenze altamente specifiche definite in relazione a segmenti ben individuati della forza lavoro;
Piccole	Competenze per la flessibilità e l'adattabilità; conoscenze sui materiali impiegati; competenze per l'uso di macchinari non automatizzati;
Tutte	Sicurezza; Lingue straniere; Informatica ed internet;

Esistono inoltre alcune attrazioni fra tipologie di lavorazioni effettuate (raggruppate in nuclei omogenei e/o cluster) e materie di interesse; il quadro riassuntivo relativamente a tale aspetto è quello riportato nella tabella seguente:

<b>Tipologie di lavorazione</b>	<b>Materie di interesse</b>
Taglio di lastre	Sicurezza; Lingue straniere;
Cluster costruzioni	Competenze per l'uso di macchinari automatizzati; Conoscenze sui materiali impiegati; Sicurezza; Lingue straniere;
Cluster lavorazioni artistiche	Competenze per l'uso di macchinari automatizzati;

Da notare, a questo proposito, il dato abbastanza sorprendente relativo al cluster delle lavorazioni artistiche (competenze per l'uso di macchinari automatizzati), che potrebbe segnalare un tendenziale spostamento entro tale segmento produttivo da un modello di lavorazione ancora fortemente ancorato all'uso di strumenti tradizionali ed all'impiego di figure con una forte componente di "mestiere", ad un modello di tipo più standardizzato e meccanizzato.

### Il fabbisogno formativo inespresso

Ai fini della presente analisi, per fabbisogno formativo inespresso si intende l'insieme dei bisogni di formazione e/o di riqualificazione professionale ricavabili tramite un'operazione di interpretazione e di analisi condotta su dati diversi da quelli ottenuti in base alle risposte alle domande del questionario che vertono direttamente ed esplicitamente sulle azioni formative realizzate, programmate o desiderate.

Tali dati supplementari possono essere:

- desunti dalle risposte dichiarate dalle aziende ad altre domande del questionario;
- tratti da fonti esterne al questionario, ad esempio, da studi e ricerche di interesse o da interviste a testimoni privilegiati.

Nelle pagine successive, al fine di sviluppare un ragionamento sul fabbisogno formativo che integri le esigenze direttamente espresse dalle imprese del campione, si farà ricorso ad entrambe le tipologie di fonti alternative sopra segnalate. In particolare, l'analisi verterà sulle seguenti variabili e/o elementi di interesse:

- l'età media delle imprese del campione;
- la composizione quantitative e qualitativa della domanda di lavoro pregressa;
- la composizione quantitativa e qualitativa della domanda di lavoro attesa per i prossimi tre anni;
- il modo in cui le imprese tendono a rappresentare e proiettare all'esterno la propria condizione passata, presente e futura (stereotipo del declino atteso).

Prima di passare all'analisi, è opportuno precisare che, in situazioni che approssimano il modello dell'informazione completa, lo scarto fra fabbisogno espresso e fabbisogno inespresso dovrebbe tendere ad essere nullo o trascurabile.

In pratica, è altamente improbabile che tale situazione si verifichi; si può cioè plausibilmente ipotizzare che l'area del fabbisogno formativo espresso – come definito dalle aziende in base alle stimolazioni poste dal questionario – e l'area del fabbisogno formativo inespresso – come definito dal ricercatore in base ad operazioni di analisi e di interpretazione – presentino alcuni punti di intersezione, senza tuttavia coincidere in modo perfetto.

L'esistenza di uno scarto empiricamente rilevabile fra percezione interna (delle aziende) e percezione esterna (del ricercatore) solleva tutta una serie di interrogativi che non possono essere trattati nell'ambito della presente analisi (lo scarto esiste veramente o è il risultato del travisamento di alcuni quesiti del questionario? Se esiste, quando e come si è prodotto? Chi ha ragione? Ecc.).

### Età media delle imprese

L'età media delle aziende del campione risulta pari a 25,3 anni. Poiché l'età è rilevata congiuntamente alla tipologia di impresa (artigiana/industriale) è possibile istituire un raffronto relativamente a tale aspetto fra le due sottopopolazioni del campione costituite, rispettivamente, dalle aziende artigiane e dalle aziende industriali. Da tale comparazione si ricava una maggiore anzianità media delle imprese industriali rispetto a quelle artigianali

<b>tipologia impresa</b>	<b>n. casi</b>	<b>età media</b>	<b>Coeff. Di variazione</b>	<b>Asimmetria</b>
Imprese artigiane	54	22,7	0,77	- 1,1
Imprese non artigiane	17	33,7	0,65	+ 0,32
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>25,3</b>		

Nella tabella di confronto, assieme alla media sono riportati anche i coefficienti di variazione e di asimmetria riscontrabili nelle due sottopopolazioni considerate.

Il coefficiente di variazione misura il grado di dispersione dei valori rilevati sui singoli casi attorno alla propria media. Poiché il coefficiente di variazione delle imprese artigiane è più alto rispetto a quello delle imprese industriale, ciò significa che la distribuzione delle prime risulta più dispersa rispetto a quella delle seconde (in altre parole, i valori di età delle imprese industriali risultano più concentrati attorno alla propria media di quanto non avvenga per i valori di età delle imprese artigiane).

Il coefficiente di asimmetria consente di farsi un'idea della "forma" della distribuzione, ovvero del modo in cui i valori di ogni singola distribuzione sono disposti ai due lati della propria media. Per convenzione, se la distribuzione presenta pochi valori con forti scarti positivi controbilanciati da molti valori con deboli scarti negativi (ovvero se i casi sono concentrati in prossimità della media ed alla sua sinistra), l'asimmetria assume valore negativo; se, invece, la distribuzione presenta pochi valori con forti scarti negativi controbilanciati da molti valori con deboli scarti positivi, l'asimmetria ha segno +.

Se si analizzano i coefficienti associati alla sottopopolazione delle imprese industriali, si può vedere che la relativa distribuzione presenta un grado significativo di dispersione (N.B. il coefficiente di variazione è costruito in modo da assumere valori compresi fra 0 e 1), ma che i casi tendono a disporsi abbastanza simmetricamente attorno alla media (+ 0,32 è un valore di asimmetria piuttosto basso).

Per quanto riguarda invece le imprese artigiane, la distribuzione presenta una coda piuttosto lunga (- 1,1 di asimmetria) a destra della media; in pratica, vi sono alcune aziende artigiane con un forte scarto positivo (ovvero con un'età dichiarata estremamente alta) che tendono ad elevare in misura significativa la media di età dell'intera sottopopolazione, la quale risulterebbe assai più bassa (indicativamente attorno ai 20 anni) qualora si escludessero dal computo tali casi estremi.

In pratica, oltre il 60% delle imprese artigiane hanno dichiarato un'età inferiore a trenta anni, ed oltre il 30% hanno dichiarato un'età inferiore a dieci anni – il che è abbastanza sorprendente, tenuto conto del fatto che il settore lapideo versiliese ha alle spalle una storia ed una tradizione plurisecolari. L'elevato numero di aziende con meno di dieci anni di vita sembrerebbe inoltre rivelare una notevole vitalità del settore, in particolare nella sua componente artigiana.

In realtà, il quadro sopra delineato deve essere drasticamente ridimensionato, in quanto risultante da una distorsione indotta dal questionario.

Nel questionario, infatti, assieme all'età è stata rilevata anche la modalità di effettiva acquisizione dell'azienda da parte dell'attuale titolare – ovvero, se essa è stata ereditata da familiari, acquistata sul mercato da una precedente proprietà oppure creata ex novo.

Poiché il dato più eclatante in termini di età media è quello relativo alle imprese artigiane, di seguito si riporta la distribuzione dei casi di tale sottopopolazione rispetto alla variabile "modalità di acquisizione"

<b>Modalità di acquisizione (imprese artigiane)</b>	<b>n. imprese</b>	<b>età media</b>	<b>Coeff. Di variazione</b>
Ereditata da familiari o congiunti	24	23,5	0,93
Creata ex novo	24	24,8	0,52
Acquisita sul mercato	6	10,5	0,94
<b>Totale</b>	<b>54</b>	<b>25,3</b>	<b>100%</b>

Come si vede, le imprese artigiane ereditate da familiari presentano un'età media inferiore a quella delle imprese create ex novo, ma un coefficiente di variazione quasi doppio (0,93 verso 0,52). Ciò sta a significare che fra le imprese artigiane acquisite per via ereditaria ve ne sono molte che hanno dichiarato un'età insolitamente alta e molte che hanno dichiarato un'età insolitamente bassa (inferiore a 5-6 anni). In pratica, queste ultime hanno palesemente equivocado il senso della domanda, dichiarando come età dell'impresa il numero di anni trascorso da quando l'attuale titolare è entrato in possesso della stessa subentrando a parenti o congiunti.

Se ciò è vero, l'età media della sottopopolazione delle imprese artigiane deve essere rivista al rialzo, ed il dato relativo all'età media del campione non è affidabile per effettuare una stima dell'anzianità delle aziende che operano nel settore lapideo provinciale.

E' tuttavia possibile tentare una stima più aderente alla realtà basandosi esclusivamente sulla sottopopolazione delle imprese artigiane create ex novo. Per tale raggruppamento, infatti, non risultano operanti i fattori di distorsione che inficiano il dato relativo al sotto-insieme delle imprese ereditate (in quanto non vi è possibilità di equivocare sull'età di un'impresa che l'attuale titolare ha creato dal nulla).

<b>Età dichiarata imprese artigiane create ex novo</b>	<b>n. imprese</b>	<b>% retrocumulate</b>
Da 0 a 5 anni	2	100%
Da 6 a 10 anni	1	91%
Da 11 a 15 anni	3	88%
Da 16 a 20 anni	5	75%
Da 21 a 25 anni	1	54%
Da 26 a 30 anni	3	50%
Da 31 a 35 anni	5	38%
Da più di 35 anni	4	17%
<b>Totale</b>	<b>24</b>	

In pratica, solo 3 imprese su un totale di 24 risultano essere state create negli ultimi 5 anni, mentre la metà delle aziende che costituiscono la sottopopolazione analizzata hanno un'età superiore a 25 anni.

L'immagine restituita dall'analisi della sottopopolazione delle imprese artigiane create ex novo è pertanto diametralmente opposta a quella precedentemente delineata: non un settore dinamico e con un elevato tasso di natalità, bensì un settore che manifesta evidenti segnali di invecchiamento e di difficoltà a garantire un adeguato livello di ricambio generazionale.

Quest'ultima immagine sembra confermata, peraltro, dalle osservazioni registrate a margine del questionario dai rilevatori, i quali hanno segnalato casi assai frequenti di aziende mandate avanti da titolari anziani e rassegnati a chiudere l'attività in tempi brevi (per mancanza di interesse da parte dei propri figli a proseguire l'attività paterna e/o per mancanza di acquirenti interessati a rilevare l'azienda).

### Lo stereotipo del declino atteso

Stando a quanto dichiarato da un numero significativo di imprenditori intervistati – soprattutto artigiani – la crisi e la conseguente contrazione del numero di aziende del settore lapideo provinciale non sarebbero dovute alle pressioni concorrenziali manifestatesi negli ultimi decenni (gli “altri” – cinesi, indiani, iraniani ecc. – per definizione non fanno prodotti di qualità), né ad una caduta sostanziale della domanda (“il marmo continua a tirare sui mercati”), bensì a problemi di riproduzione e di ricambio interni al settore stesso (“è un lavoro sporco e faticoso e i giovani non lo vogliono più fare”) o alla collettività locale allargata (“non ci sono scuole in grado di formare lavoratori competenti e motivati”, “le istituzioni non prestano più attenzione alle aziende del marmo”, “la gente è diventata ostile” ecc.).

Tutti gli elementi sopra segnalati – disprezzo dei concorrenti, ipervalutazione della qualità delle proprie lavorazioni, idealizzazione del passato, senso di abbandono e sindrome di accerchiamento – tendono a cristallizzarsi in uno stereotipo del declino atteso che, come si è detto, sembra piuttosto diffuso in ampi strati del settore.

Ovviamente, una comunità di produttori che si autopercepisce e si proietta all'esterno come inevitabilmente incamminata sul viale del tramonto tende a manifestare indifferenza (se non

fastidio) nei confronti di istanze esterne che tentino o pretendano di suscitare reazioni positive e fortemente protese verso il futuro.

Come si è detto, il quadro sopra delineato si basa in larga misura su impressioni riferite dai rilevatori e non su dati ricavabili dal questionario. In ogni caso, se il clima diffuso è stato registrato correttamente, il contesto non appare sicuramente fra i più favorevoli alla programmazione ed alla realizzazione di azioni formative su larga scala.

#### La domanda di lavoro nel triennio 2004/2006

In ogni caso, come tutte le immagini cristallizzate, anche lo stereotipo del declino che pare diffuso in alcuni segmenti del settore lapideo provinciale si fonda su una distorsione selettiva di alcuni aspetti della realtà.

Vediamo allora, con il supporto dei dati ricavabili dal questionario somministrato, quali sono gli elementi in conflitto con la rappresentazione sopra delineata.

Nella tabella seguente viene riportata la distribuzione delle risposte fornite dalle aziende del campione al quesito “**negli ultimi tre anni ha effettuato assunzioni di personale per la sua azienda?**”

<b>codice</b>	<b>Assunzioni negli ultimi 3 anni</b>	<b>n. imprese</b>	<b>%</b>	<b>Dimensione occupazionale media</b>
1	SI	36	50%	15,4
2	NO	34	48%	7,7
9	Mancata risposta	1	2%	-
<b>Totale</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>	<b>11,5</b>

Come si può notare, la metà delle imprese intervistate hanno dichiarato di avere proceduto ad assunzioni di personale nei tre anni precedenti alla somministrazione del questionario (2004-2006). Ciò sta ad indicare che, seppur in una fase congiunturale da tutti percepiti come critica, vi sono comunque un certo numero di aziende disposte ad espandere l'occupazione o, quantomeno, a garantire il turnover della forza lavoro impiegata.

Inoltre, la circostanza di avere assunto non appare correlata né con la tipologia di impresa (artigiana/industriale) né con la lavorazione effettuata (lastre/costruzioni/lavorazione artistica). Le aziende che assumono, in altre parole, parrebbero distribuite un po' in tutti gli strati che compongono il settore lapideo provinciale.

Semmai, ciò che sembra fare la differenza è la dimensione dell'impresa, a prescindere dalla sua natura o dal ramo di attività. Le imprese che non hanno effettuato assunzioni nel triennio 2004-2006 presentano infatti un'occupazione media nettamente inferiore sia a quella delle aziende che assumono (- 7,7) che a quella dell'intero campione selezionato (- 3,8). In ogni caso, si deve rimarcare che vi sono anche un numero consistente di piccole imprese che assumono, come risulta dalla seguente tabella in cui è riportata la distribuzione per classi occupazionali delle aziende che hanno risposto affermativamente al quesito in oggetto

<b>Classe occupazionale</b>	<b>n. imprese che hanno effettuato assunzioni nel triennio 2004-2006</b>
Da 0 a 5	<u>11</u>
Da 6 a 10	<u>11</u>
Da 11 a 20	10
> 20	4
<b>Totale</b>	<b>36</b>

### La domanda di lavoro attesa per il triennio 2007/2009

Se si passa dai comportamenti pregressi a quelli previsti per l'immediato futuro, la situazione risulta almeno all'apparenza differente.

Nella tabella seguente viene riportata la distribuzione delle risposte fornite dalle aziende del campione al quesito **“prevede di effettuare nuove assunzioni di personale nei prossimi tre anni?”**

<b>codice</b>	<b>Assunzioni nei prossimi 3 anni</b>	<b>n. imprese</b>	<b>%</b>
1	SI	8	11%
3	NO	42	<u>59%</u>
4	Non so	21	30%
	<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Soltanto un'impresa su 10 ha infatti dichiarato di aver intenzione di procedere nuove assunzioni nell'immediato futuro, mentre ca. il 60% del campione ha risposto negativamente al quesito.

Si deve tuttavia osservare che tanto le imprese intenzionate ad assumere che quelle collocate in una posizione più attendista (individuata dalla risposta “Non so”) tendono a provenire in misura rilevante dal sottogruppo delle aziende che hanno assunto nel triennio 2004-2007. Ciò rafforza l'ipotesi dell'esistenza all'interno del settore di un nucleo abbastanza consistente di imprese proiettate positivamente verso il proprio futuro e dotate di una discreta propensione ad investire nel capitale umano impiegato.

Tali imprese – che, come si è detto, risultano distribuite un po' in tutti gli strati del campione – rappresentano uno specifico target di interesse dal punto di vista di coloro che si propongono di supportare la tenuta e lo sviluppo del settore tramite l'offerta di servizi di consulenza, di formazione e di riqualificazione professionale.

Il punto è: come dovrebbe essere strutturata, e quali contenuti dovrebbe avere un'offerta di servizi di orientamento/consulenza/formazione affinché essa sia in grado di:

- supportare efficacemente le imprese con maggiore propensione ad investire in capitale umano;
- catturare effettivamente l'interesse di tali imprese, così da garantire un tasso di partecipazione elevato ad eventuali iniziative programmate?

### I contenuti dell'offerta formativa

Nella seguente tabella sono riportate le figure professionali assunte con maggior frequenza dalle imprese del campione nel triennio immediatamente antecedente alla somministrazione del questionario:

<b>Codice</b>	<b>Figura professionale assunta</b>	<b>n. aziende</b>	<b>Grado di interesse</b>
3	Operatore contabile	6	Medio
4	Operatore di segreteria	5	Medio
9	Addetto vendite	5	Medio
13	Disegnatore/progettista	4	Medio
18	Addetto al telaio	2	Basso
19	<u>Lucidatore</u>	<u>7</u>	<u>Alto</u>
20	Resinatore	3	Basso
27	<u>Fresatore</u>	<u>10</u>	<u>Alto</u>
29	Tornitore	2	Basso
30	Finitore	4	Medio
	Altro	13	-
	<i>Di cui produzione</i>	<i>(10)</i>	-
	<i>Di cui altre aree</i>	<i>(3)</i>	-
<b>Totale</b>		<b>61</b>	

Come si può vedere, la domanda di profili professionali ha interessato soprattutto le figure del fresatore e del lucidatore. Da notare, inoltre, un certo interesse per figure impiegate in aree di supporto alla produzione in senso stretto, quali l'amministrazione, le vendite e la progettazione. Passando dalla domanda di lavoro pregressa a quella ipotizzabile per l'immediato futuro, la situazione risulta essere quella sintetizzata nella seguente tabella:

<b>Codice</b>	<b>Figura professionale assunta</b>	<b>n. aziende</b>	<b>Grado di difficoltà reperimento</b>
16	gruista	2	Medio
27	fresatore	2	Medio
30	Finitore	4	Alto
31	Ornatista	2	Alto
32	Scultore	2	Alto
	Altro	9	-
	<i>Di cui produzione</i>	<i>(7)</i>	-
	<i>Di cui altre aree</i>	<i>(2)</i>	-
<b>Totale</b>		<b>21</b>	

Da notare che, a differenza di quanto rilevato per il triennio 2004/2006, le assunzioni previste per il futuro prossimo riguardano pressoché esclusivamente figure professionali da impiegare nella produzione in senso stretto (fresatori, finitori ecc.).

Anche nelle imprese più dinamiche del campione sembra pertanto prevalere un atteggiamento piuttosto guardingo che si traduce nell'intenzione dichiarata agli intervistatori di voler effettuare soltanto incrementi marginali nell'area della produzione, senza prevedere l'inserimento di nuove figure e/o competenze a livello di amministrazione, progettazione, qualità e vendita.

Sulla base dei soli dati ricavabili dalle risposte fornite al questionario è difficile stabilire se tale attitudine più difensiva dipenda:

- dal fatto che le imprese abbiano già raggiunto un assetto che considerano soddisfacente per quanto riguarda le strutture di supporto alla produzione e, pertanto, intendano concentrarsi unicamente su quest'ultimo aspetto;
- da una sorta di naturale inclinazione alla prudenza genericamente ascrivibile alla maggior parte degli imprenditori del settore, i quali tendono sistematicamente a tenersi "abbottonati" quando viene loro richiesto di esprimersi sugli scenari futuri della propria azienda;
- da un'effettiva caduta del grado di fiducia sulle prospettive di sviluppo dell'azienda o del settore.

Sicuramente, un qualche effetto depressivo sulla domanda è esercitato dal fatto che le competenze di cui si ritiene di aver maggiormente bisogno risultano anche di difficile reperibilità sul mercato locale del lavoro.

In assenza di ulteriori elementi di valutazione, non si può fare altro che registrare quanto dichiarato dalle imprese in ordine al fabbisogno di personale e/o di competenze attese per il prossimo triennio.

A tale proposito sembrano opportune le seguenti considerazioni:

- la domanda di lavoro che sarà espressa dalle imprese del settore lapideo provinciale – stando agli orientamenti manifestati dalle aziende del campione – tenderà ad essere quantitativamente e qualitativamente differente da quella del triennio precedente. In particolare, i profili di maggiore interesse saranno quelli legati alla produzione in senso stretto, a discapito di quelli da impiegare nelle aree di supporto (amministrazione, vendita, progettazione).
- La domanda di lavoro relativa a tali figure risulterà, assai più che nel passato recente, dispersa su una pluralità di profili eterogenei. In pratica, risulterà estremamente difficile aggregare il fabbisogno sulla base di alcune figure di rilievo – come il resinatore o il lucidatore in tempi recenti – in grado di catturare l'interesse di un numero significativo di aziende e di lavoratori, e di porsi come punto di riferimento per la programmazione di interventi formativi altamente strutturati (ad es. corsi di qualifica).
- A prescindere dal profilo di assunzione e/o di inquadramento, alla forza lavoro impiegata nel settore lapideo sarà richiesta un'elevata flessibilità ed disponibilità a svolgere differenti mansioni connesse al ciclo della produzione. Dal punto di vista dell'analisi, la tendenza a far svolgere ad uno stesso lavoratore più mansioni collegate allo stesso ciclo produttivo deve essere mantenuta separata dalla tendenza verso l'accorpamento di mansioni precedentemente distinte indotto dall'introduzione di macchine a controllo numerico. Sicuramente, i due fenomeni sono all'opera simultaneamente nel settore lapideo. Sulla base dei dati rilevati sul campione, tuttavia, parrebbe che nell'attuale fase congiunturale l'accento cada soprattutto sull'impiego flessibile della forza lavoro, in particolare nelle imprese di dimensioni più piccole. In una situazione di tale genere, la domanda di formazione può essere aggregata efficacemente soltanto individuando alcune materie e competenze – ad esempio, in termini di sistemi di sicurezza e di conoscenza dei materiali trattati – che costituiscano una sorta di minimo comune denominatore trasferibile in tutte le fasi del ciclo di produzione.

### La struttura auspicabile

A fronte di una domanda altamente differenziata in funzione delle esigenze delle singole aziende, l'offerta di servizi di istruzione, formazione, di orientamento e di consulenza non può sicuramente ricalcare i modelli generalisti largamente praticati nel passato recente.

La difficoltà segnalata dalle poche aziende disposte ad assumere nel reperire sul mercato le figure di interesse segnala l'esistenza di uno scollamento fra sistemi dell'istruzione e della formazione professionale e reale fabbisogno delle imprese. A questo proposito, si dovrebbe tenere presente quanto segue:

- la formazione di figure professionali caratterizzate da una forte componente di mestiere (pannista, ornatista, sbizzatore, scultore) richiede un lungo periodo di pratica ed un rapporto costante con figure esperte di riferimento; tale processo risulta difficilmente riproducibile all'interno di istituzioni di istruzione formale, mentre i canali che dovrebbero favorire lo sviluppo di percorsi di alternanza scuola-lavoro (o formazione sul lavoro) appaiono non sviluppati nella misura richiesta. Considerazioni di tenore sostanzialmente analogo possono essere avanzate per le figure professionali destinate in prevalenza ad utilizzare macchine a controllo numerico impiegate nel ciclo di produzione lapideo; per tali figure, infatti, il livello atteso di competenza è definito dall'abilità ad operare su specifici macchinari, in molti casi variabili da impresa ad impresa. L'acquisizione di tale competenza presuppone l'inserimento in azienda ed il trasferimento di protocolli di utilizzo che nella maggior parte dei casi sono detenuti esclusivamente da chi ha fabbricato il macchinario di interesse.
- la formazione di operatori dotati di competenze altamente specialistiche in settori di supporto alla produzione in senso stretto (ad esempio disegnatori, progettisti, esperti di marketing ecc.) rischia di scontarsi in pratica con l'insufficiente domanda da parte delle imprese del settore. Poiché tali figure sono comunque strategiche per la sopravvivenza del settore – e non formarle sarebbe un suicidio – diviene di vitale importanza favorire la creazione di strutture che possano assorbire la relativa offerta. Tali sbocchi non possono che essere rappresentati da strutture di servizio – possibilmente collocate a livello di distretto e finanziate congiuntamente con denaro pubblico e privato – in grado di fornire alle imprese del settore quelle prestazioni in termini di supporto alla progettazione, alla ricerca di nuovi prodotti, al marketing di cui esse hanno assoluto bisogno per garantire nel medio periodo la propria sopravvivenza. A questo proposito, l'analisi congiunta dei dati del questionario e di elementi ricavabili tanto da interviste a testimoni privilegiati che da altre ricerche condotte sul distretto lapideo apuo-versiliese permette di stabilire al di là di ogni dubbio che:
  - le imprese del settore sono troppo piccole e disperse per poter sviluppare individualmente o collettivamente un'azione almeno accettabile nei settori sopra richiamati (innovazione, qualità marketing); a tali condizioni, la riproduzione del settore tende a basarsi sistematicamente sull'utilizzo di un capitale di "reputazione" ricevuto in eredità dal passato; tale capitale, in ogni caso, evidenzia segnali preoccupanti di esaurimento e dovrà necessariamente essere reintegrato in tempi brevi al fine di evitare la crescente marginalizzazione del settore;
  - esiste uno spazio rilevante per l'offerta di prestazioni di aggregazione, di supporto, di consulenza, di formazione che le strutture di servizi operanti nel settore tendono ad occupare in misura largamente insufficiente. Dall'effettiva occupazione di tale spazio dipende in larga misura la possibilità di sviluppo del settore.

Come si è visto, le imprese del settore lapideo provinciale presentano in genere una bassa propensione osservabile ad investire in formazione e in riqualificazione del personale impiegato.

E' pur vero che, in molti casi, tale comportamento tende ad essere percepito dagli stessi interessati come sub-ottimale. In altre parole, sembra esservi una quota di propensione latente ad investire in formazione che potrebbe manifestarsi a condizione di rimuovere gli ostacoli di natura materiale e/o culturale che si frappongono alla sua espressione.

Uno di tali ostacoli è sicuramente rappresentato dalle ridotte dimensioni medie delle aziende del settore e dal basso livello di coordinamento reciproco – le imprese, in altre parole, sono troppo piccole per sostenere i costi di interventi individuali di formazione e troppo poco stabilmente

collegate fra di loro per poter pensare di intraprendere un'azione collettiva che consentirebbe di economizzare sui costi.

In una situazione di questo genere, l'unica formazione che tende ad essere realizzata è quella obbligatoria in materia di sicurezza – la quale, peraltro, tende ad essere fornita in modo abbastanza generico e standardizzato (dunque sub-ottimale).

La possibilità che il bene “formazione” sia conseguito in misura ottimale dal settore viene pertanto a dipendere dall'esistenza di organismi esterni (associazioni di categoria, società di servizi, enti di distretto ecc.) che si facciano carico di fornire i servizi richiesti gratuitamente, o a prezzi e condizioni che risultino accessibili (ed attraenti) per i potenziali beneficiari.

Poiché le risorse a disposizione di tali organismi sono in genere scarse, diviene fondamentale individuare forme di aggregazione della domanda espressa o inespressa di formazione, al fine di conseguire adeguati livelli di economicità e di efficienza delle azioni da realizzare. Una qualche forma di aggregazione della domanda risulta inoltre indispensabile al fine di ridurre la distanza ed il grado di separatezza delle imprese del settore – condizione, questa, essenziale al fine di promuovere lo sviluppo di azioni unitarie di distretto (come sottolineato da più parti, nella situazione presente la concorrenza economica avviene fra territori e non fra singoli produttori).

A questo proposito, si può osservare quanto segue:

- il fabbisogno formativo delle imprese del settore lapideo presenta caratteristiche intrinseche – in particolare, la frammentazione su una pluralità di figure professionali di interesse – che ne limitano fortemente la possibilità (e l'utilità) di aggregazione tramite le forme tradizionali o più strutturate dell'offerta formativa (ad esempio, i corsi di qualifica o i corsi IFTS);
- l'aggregazione, pertanto, non può che avvenire ad un livello più elevato di generalità, individuando dei nuclei tematici – la presente analisi ne suggerisce due: sicurezza e conoscenze sui materiali, ma possono sicuramente esserne individuati altri – in grado di suscitare l'interesse delle aziende o, almeno, di quelle fra di esse che evidenziano un grado più elevato di propensione ad investire tempo e risorse in formazione;
- in ogni caso, **l'approccio prevalente alla progettazione di interventi formativi per il settore lapideo dovrebbe essere di tipo individuale**. Esso dovrebbe, in altre parole, partire dal presupposto che il target di riferimento non è rappresentato dal settore lapideo complessivamente inteso, né da raggruppamenti generici di imprese locali (imprese artigiane piuttosto che industriali, attive sul cluster delle costruzioni piuttosto che su quello delle lavorazioni artistiche ecc.), bensì da singole imprese caratterizzate da costellazioni altamente specifiche – e variabili da azienda ad azienda – di esigenze.

Dunque, a livello di formazione per l'inserimento lavorativo, lo strumento da privilegiare dovrebbe essere quello del tirocinio o, comunque, della work experience tesa a coinvolgere l'azienda, il lavoratore e l'organismo erogatore di servizi di supporto su un progetto dalle caratteristiche e dalle finalità ben definite (ad es. la formazione on the job e l'inserimento in azienda di un finitore, di un ornataista, di un resinatore ecc.).

A livello di formazione continua, dovrebbero essere individuati degli strumenti altamente flessibili, ad esempio accordi fra una pluralità di aziende ed una o più agenzie di servizi in base ai quali, queste ultime si impegnano a rendere disponibili un certo numero di moduli a carattere generale e specifico, cui le imprese possono scegliere di aderire o meno in base alle effettive esigenze del momento (magari impegnandosi a garantire la partecipazione ad un numero minimo di moduli).

Un'ultima considerazione: quanto più si fa frammentata la domanda di formazione delle imprese, e quanto più diventa necessario individuare risposte altamente variabili da azienda ad azienda, tanto più cresce la pressione affinché gli organismi che erogano servizi agiscano in modo coordinato, mettendo in comune risorse e conoscenze (altrimenti, ciascuno tende a fare individualmente cose di scarso impatto o di scarsa utilità per le imprese e per i lavoratori del settore).