

Daniele Calamandrei

**L'ATTIVITÀ DI RESTAURO
IN ITALIA E IN TOSCANA**

**Quadro di sintesi,
prospettive
e fattori di successo**

FrancoAngeli

Quaderni
art  **X**

Daniele Calamandrei

L'ATTIVITÀ DI RESTAURO IN ITALIA E IN TOSCANA

**Quadro di sintesi,
prospettive
e fattori di successo**



Centro per l'Organizzazione
Artistica e Progettazione
della Ricerca

FrancoAngeli

La ricerca illustrata nel presente volume è stata realizzata nell'ambito delle azioni del **Progetto Sistema Toscana Restauro**, finanziato dalla Regione Toscana nell'ambito del Docup Ob. 2 anni 2000 – 2006, Misura 1.7 – Azione 1.7.1 “Reti per il trasferimento tecnologico”.

Il progetto è stato coordinato da Artex, *Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana*, in qualità di capofila, ed è stato realizzato in partenariato con: UNIFI – CABEC (Centro di Ateneo per i Beni Culturali); Istituto di Fisica Applicata “Nello Carrara” IFAC – CNR; El.En. (Centro accreditato MIUR).

Il progetto ha inoltre ricevuto il fattivo sostegno di CNA Toscana e di CONFARTIGIANATO Imprese Toscana.

Alla realizzazione della ricerca ha collaborato Francesca Fei, per quanto riguarda la conduzione delle interviste, Elisa Guidi, per l'impostazione generale della ricerca e Ilaria Serafini, per il coordinamento della fase di raccolta dati.

Si ringraziano inoltre: Alessandro Ricceri, Direttore di Artex; Maurizio Troiani, CNA Artistico e Raffaele Masprone, Confartigianato Imprese, per il reperimento dei dati degli studi di settore; tutte le imprese di conservazione e restauro di opere d'arte che si sono rese disponibili e hanno collaborato alla fornitura dei dati d'indagine.

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

1. Sintesi introduttiva	pag.	7
2. L'attività di restauro Italia	pag.	23
2.1. Le imprese	»	24
2.2. Gli addetti	»	27
2.3. La dimensione media d'impresa	»	32
2.3.1. La dimensione per numero di addetti	»	33
2.3.2. La dimensione del laboratorio	»	35
2.3.3. Fatturato e reddito generato	»	43
2.4. Lavorazione: i rapporti di subfornitura	»	47
2.5. Il bene oggetto dell'attività di restauro	»	52
2.6. La clientela e il mercato geografico	»	58
2.7. Caratteri dell'impresa di restauro e implicazioni strategiche: prime considerazioni	»	67
3. L'attività di restauro in Toscana: dati quantitativi	pag.	70
4. Il restauro in Toscana: approfondimenti	pag.	77
4.1. I caratteri basilari del campione	»	77
4.1.1. Caratteristiche dimensionali delle imprese	»	78
4.1.2. Caratteristiche organizzative	»	79
4.1.3. Relazioni strategiche	»	81
4.1.4. Caratteristiche del prodotto e della lavorazione	»	86
4.1.5. Caratteristiche del mercato e della strategia commerciale	»	90
4.2. La situazione attuale	»	98
4.2.1. L'andamento aziendale	»	98

4.2.2.	La situazione organizzativa e le prospettive a breve termine	pag.	109
4.3.	Il settore del restauro e i giovani	»	118
4.4.	Azioni per lo sviluppo del settore del restauro	»	120
4.4.1.	Le azioni sulla domanda	»	120
4.4.2.	Le azioni promozionali ordinarie sull'offerta di servizi di restauro	»	121
4.4.3.	Azioni sull'immagine e la professionalità del restauratore	»	122
4.4.4.	Le azioni per l'informazione e la strutturazione organizzativa per l'accesso ai mercati internazionali	»	123
4.4.5.	La sensibilizzazione dell'utenza finale verso i mestieri	»	124
4.4.6.	La dimensione fiscale dell'impresa di restauro	»	124
5.	Determinanti delle performance aziendali	pag.	125
5.1.	Le determinanti organizzative e strutturali	»	125
5.2.	Le determinanti di lavorazione e di prodotto	»	132
5.3.	Le determinanti di mercato e di strategia commerciale	»	136
5.3.1.	La determinante "Tipologia di clientela"	»	136
5.3.2.	La determinante "Area di mercato"	»	139
5.3.3.	La determinante "Comunicazione e promozione"	»	142

1. SINTESI INTRODUTTIVA

La presente indagine mira a fornire un quadro il più articolato possibile del settore produttivo della conservazione e restauro di opere d'arte a livello generale italiano e in modo più approfondito per la Toscana. In particolare, oltre a cercare di mettere in luce gli aspetti quantitativi del settore (per numero di imprese, di addetti, per dimensione della struttura produttiva ecc.) aspira a cogliere quelle criticità di funzionamento che ne condizionano i rapporti col mercato e quei fattori che viceversa possono contribuire a far sviluppare un settore altrimenti carico di criticità accentuatesi con le dinamiche recessive degli ultimi anni. Ciò con la speranza di contribuire a fornire indicazioni che, pur nel loro carattere sommario, possano essere utili per la definizione e il rinnovamento delle strategie future del settore.

L'indagine si basa sia sulla valorizzazione dei dati disponibili sull'universo delle imprese e in particolare su quelli raccolti attraverso gli studi di settore condotti dall'Agenzia delle Entrate, nonché su una rilevazione di profondità svolta su un campione significativo di imprese toscane.

I risultati di queste due fonti informative sono stati elaborati e raccolti in capitoli consecutivi del presente rapporto. In particolare il capitolo 2 contiene le risultanze del nostro lavoro interpretativo dei dati degli Studi di Settore a livello nazionale¹; il capitolo 3 si riferisce ad una rielaborazione degli stessi dati a livello regionale toscano; i capitoli successivi sono relativi alle elaborazioni dei dati delle interviste condotte con imprese toscane e in particolare agli approfondimenti sulle caratteristiche qualitative dell'organizzazione d'impresa e del servizio, sugli atteggiamenti competitivi (relazioni, mercato, strategie), sull'andamento del settore e su quei fattori inerenti il mercato e la promozione, che incidono su migliori performance aziendali. Tutto ciò con la premessa che le dinamiche e i risultati delle sin-

¹ Ci si riferisce allo Studio di Settore TG51U, in tutti e dieci *cluster* in cui è articolato, per gli anni 2005 e 2006 e allo studio di settore SG51U, nei quattro *cluster* di sua articolazione, per l'anno 2004.

gole imprese dipendono da peculiarità proprie, difficilmente generalizzabili, ovvero che è pressoché impossibile cogliere e descrivere fattori capaci di incidere sui risultati aziendali in modo univocamente positivo.

Dai dati degli studi di settore dell’Agenzia delle Entrate, le imprese italiane che nel 2006 risultavano ascrivibili al settore della conservazione e restauro d’opere d’arte erano circa 2.800. Si tratta di una stima per la verità approssimata per difetto, dal momento che dal computo erano escluse una quota di circa 150 imprese, pari a circa il 5% del totale, che non avevano fornito i dati in modo corretto o che presentavano anche altre attività o una dimensione così rilevante tali da escluderle dagli studi di settore. Analogamente gli studi di settore tendono ad escludere quelle aziende che si dedicano ad una pluralità di attività economiche, fatto frequente nel caso del restauro. Molto spesso, infatti, capita di vedere imprese impegnate sia in attività produttive di beni nuovi che nel restauro di opere esistenti, che presuppongano analoghe competenze. Infine non è da escludere l’evenienza (fatto molto più probabile nel caso di attività dal carattere marcatamente “professionale”, svolte frequentemente in forma individuale, come quelle del restauro) di operatori non perfettamente inquadrati all’interno di una vera e propria forma imprenditoriale e che per questo sfuggono dalle indagini statistiche di matrice fiscale.

Ciò considerato si può dire che al 2006 le imprese impegnate in modo pressoché esclusivo nell’attività di conservazione e restauro d’opere d’arte italiane fossero oltre 2.900. Alle imprese come sopra calcolate corrispondevano circa 4.800 addetti (circa 5 mila se si tiene conto del 5% di imprese escluse dagli studi). Quello degli addetti è un dato calcolato in modo molto indiretto, sulla base delle frequenze con cui ricorrono, nelle aziende dei diversi sub settori, le differenti tipologie di figure professionali, ognuna ricondotta a unità di lavoro a tempo pieno e moltiplicate per il numero di imprese di ogni sub settore. Più che di persone occupate nel settore risulta quindi più corretto parlare di unità di lavoro a tempo pieno. In pratica gli addetti reali sono prevedibilmente un numero maggiore di quelli calcolati. Al tempo stesso il dato risulta approssimato per difetto poiché, dalla lettura dei dati circa le figure professionali coinvolte, emerge qualche dubbio circa la correttezza del conteggio delle figure proprietarie che lavorano nelle imprese individuali.

A livello economico nazionale il settore, come sopra quantificato, generava, con riferimento all’anno 2006, un fatturato complessivo di circa 255 milioni di euro. Si tratta di un dato calcolato attraverso un procedimento di stima assai indiretto e da ritenersi pertanto solo indicativo dell’ordine di grandezza del giro d’affari movimentato. Gran parte di esso (circa il 43%)

risultava prodotto dalle poche imprese di più grandi dimensioni, ovvero da poco più del 5% di imprese.

Precisiamo nuovamente che, per le limitazioni ed esclusioni operate a-prioristicamente dagli studi di settore, le stime suddette possono risultare divergenti, anche in misura accentuata, da altre stime realizzate con differenti criteri di classificazione e conteggio. Ciò non significa che le diverse stime siano sbagliate: più probabilmente ognuna è corretta ma fa riferimento ad un universo circoscritto sulla base di criteri divergenti.

Le specializzazioni caratterizzate da una maggiore densità di imprese sono quelle della conservazione e restauro di beni immobili tutelati (quasi 700 imprese), della conservazione e restauro di beni generici non tutelati (quasi 600 imprese), della conservazione e restauro di beni generici tutelati (oltre 400 imprese).

Negli ultimi anni il settore del restauro sembra avere sofferto di meno della crisi che viceversa ha duramente colpito la maggior parte dei settori artistici, tanto che, sia il numero delle imprese in esso operanti, che gli addetti, che il fatturato e il reddito medi per impresa, nel triennio 2004-2006, sono sensibilmente cresciuti:

- le imprese sono cresciute complessivamente del 7,5%, passando dalle 2.586 del 2004 alle 2779 del 2006;
- gli addetti sono passati dai circa 4.650 del 2005 ai quasi 4.800 del 2006
- il fatturato medio annuo aziendale, da circa 87 mila euro nel 2004, è divenuto di circa 92 mila euro del 2006;
- il reddito medio per azienda è passato da quasi 18 mila euro nel 2004 a oltre 21 mila nel 2006.

Non tutte le specializzazioni, tuttavia, si sono caratterizzate per un andamento analogamente positivo: quelle che hanno beneficiato di una dinamica positiva, sia rispetto alle imprese che agli addetti, sono state quelle riconducibili soprattutto a interventi su beni tutelati, sui dipinti in generale, su opere lignee, su tessuti, mentre hanno sofferto quelle del restauro di mobili e oggetti di arredamento e le imprese di più grandi dimensioni. Sul piano del fatturato hanno registrato una diminuzione media soltanto le aziende di restauro di beni in materiale cartaceo o membranaceo e su quello del reddito soltanto le aziende di restauro di tessuti.

Nonostante le note tutto sommato positive sulla dinamica delle imprese, degli addetti, del fatturato e del reddito, i dati di cui sopra ci parlano di un'impresa piccolissima, che fra il 2005 e il 2006, soprattutto a causa della contrazione verificatasi fra le imprese di più grandi dimensioni, si è ridotta per numero medio di addetti, passando dai 2,2 a 1,7 unità di lavoro a tempo

pieno per azienda. Ne scaturisce una dimensione di azienda così limitata tale da renderla più simile alla figura del professionista che a quella dell'impresa classicamente intesa. La validità di tale considerazione è suffragata anche dalle caratteristiche delle tipologie di addetti più ricorrenti: oltre ai titolari o ai soci con occupazione prevalente in azienda, tendono ad essere coinvolte figure atipiche quali collaboratori coordinati e continuativi (29% circa); viceversa sono assai meno rilevanti le figure di lavoro tipiche quali operai, impiegati, dipendenti a tempo parziale e apprendisti. Risultano infine pressoché assenti le figure dirigenziali professionali (dirigenti, quadri e amministratori non soci). In pratica i pochi addetti coinvolti da un'impresa si caratterizzano per rapporti flessibili, di durata limitata (anche se, magari, di volta in volta rinnovati), forse neppure molto qualificati. Sintomo questo di una realtà professionale che tende a vivere alla giornata sulla base delle commesse di volta in volta intercettate. Tanto che, fra un anno e un altro, si assiste, nelle diverse specializzazioni, a variazioni nella dimensione media d'impresa assai marcate, come se il tempo di impiego degli addetti oscillasse vistosamente nell'arco di un periodo breve: alla sensibile crescita della dimensione media delle imprese specializzate in dipinti o in opere lignee o in tessuti o in beni generici non tutelati, si contrappone la significativa riduzione di quella specializzata nel restauro di mobili o oggetti d'arredamento, di materiale cartaceo o membranaceo, di beni generici tutelati, oltre alla già citata riduzione degli addetti nelle imprese di più grandi dimensioni.

Vi sono poi molte specializzazioni settoriali in cui la dimensione d'impresa tende ad essere inferiore al singolo addetto, come se l'attività fosse talmente discontinua da non garantire la possibilità di lavoro a tempo pieno neanche per una persona². Ciò vale per il restauro di mobili e oggetti d'arredamento, dei dipinti su tela e tavola, sia tutelati che non, dei beni generici non tutelati. A ciò fa da contraltare un'impresa di più grandi dimensioni che annovera un numero medio di 13,7 addetti.

Anche il laboratorio tende, di conseguenza, ad essere di dimensioni modeste: la superficie media è di meno di 70 metri quadri e arriva, con riferimento al settore della conservazione e restauro di beni immobili tutelati, a toccare il livello minimo di circa 40 metri quadri.

In modo analogo è limitata anche la dotazione di beni strumentali: se si rapportano i beni dichiarati al totale imprese del settore, si ottiene una dotazione media per impresa di un solo bene per un valore medio di circa 23

² È doveroso ripetere che nutriamo qualche dubbio circa il conteggio sia della numerosità che del tempo di lavoro delle figure titolari.

mila euro. La dotazione varia di molto in riferimento alle aziende di più grandi dimensioni. Se invece si fa riferimento solo alla parte di imprese rispondenti, il dato medio cresce notevolmente, sebbene pur sempre nell'ambito di un'impresa dotata di una azienda limitata (oltre 7 beni strumentali per impresa). In questa prospettiva, il valore medio per unità produttiva dei beni strumentali sale a 120 mila euro circa.

Il fatturato medio per impresa è anch'esso modesto. Tuttavia, a dimostrazione di come l'azienda di restauro abbia sofferto di meno di altre imprese artistiche, esso è tendenzialmente aumentato nel triennio considerato, passando da 87 mila euro del 2004 ai 92 mila del 2006 con una crescita complessiva del 5,7%.

Il fatturato medio per addetto è di circa 54 mila euro annui, in linea con i dati medi di altri settori artistici da noi rilevati attraverso specifiche indagini. Esso varia in modo tutto sommato contenuto a seconda delle specializzazioni: il minimo si registra fra le imprese di restauro di tessuti, con circa 35 mila euro per addetto e il massimo fra le imprese di restauro di dipinti su tela e tavola non tutelati, con circa 64 mila euro per addetto. In tutte le restanti specializzazioni e casistiche, il valore medio tende ad oscillare leggermente attorno ai 54 mila euro.

Applicando i dati medi sul fatturato alla numerosità delle imprese, si stima, come si è detto, in circa 255 milioni di euro annui il fatturato complessivamente generato dal settore nel 2006 a livello nazionale. Ovviamente anche questa stima risente dei criteri fortemente selettivi determinati dagli studi di settore. Gran parte di tale fatturato (quasi il 43% del totale) è prodotto dalle imprese di più grandi dimensioni e una quota importante (circa il 22%) dalle imprese di conservazione e restauro di immobili tutelati.

Il reddito medio d'impresa ha avuto anch'esso, nel triennio 2004-06, un *trend* positivo, raggiungendo i 21 mila euro annui per azienda. Ha subito una contrazione solo nel restauro di tessuti. Inoltre esistono differenze marcate di redditività a seconda dei *cluster* di specializzazione produttiva, toccando il livello minimo nel restauro di mobili o oggetti di arredamento (meno di 11 mila euro per azienda) e il massimo fra le imprese di più grandi dimensioni (oltre 75 mila euro per azienda).

Nel triennio 2004-06 è aumentata l'interdipendenza fra aziende di restauro nel senso che è cresciuta la frequenza con cui esse ricorrono a lavorazioni di terzi, secondo meccanismi da subappalto. Inoltre, nonostante una contrazione della spesa media annua aziendale per tali prestazioni, l'ammontare complessivo per subappalti è sensibilmente cresciuto. Se si tiene conto anche del fatto che sono soprattutto le aziende di grandi dimensioni ad alimentare il meccanismo del subappalto, ne consegue una crescente di-

pendenza, soprattutto delle piccole aziende di restauro, da situazioni di conto terzi.

Che l'azienda di restauro sia tendenzialmente soggetta a situazioni di dipendenza strategica lo dimostra anche l'elevata quota di fatturato mediamente prodotta dal cliente principale delle aziende. Infatti, in media il cliente principale tende a generare quasi tre quinti del fatturato complessivo dell'azienda e tale proporzione tende a salire fino a due terzi in alcuni sub settori di specializzazione (immobili tutelati, materiale cartaceo o membranaceo, tessuti). Inoltre il numero medio di clienti per azienda rimane modesto e inferiore ai 10 soggetti. Dal rischio di dipendenza strategica non sono comunque estranee nemmeno le imprese di più grandi dimensioni, dal momento che per loro il cliente principale rappresenta in media il 40% del fatturato.

Tornando al tema del subappalto, quando esso si verifica, tende ad incidere in quota molto elevata sul fatturato dell'azienda subappaltante (nei dipinti su tela e tavola non tutelati, ad esempio, tale incidenza raggiunge il 58,2% del fatturato). Ciò significa, soprattutto nei *cluster* diversi da quello delle imprese più grandi, che il subappalto, insieme alle forme contrattuali di lavoro atipiche, rappresenta la modalità principale per mantenere flessibile il costo del lavoro. Tuttavia, nel triennio considerato si assiste anche ad un'altra dinamica contraria: la percentuale d'incidenza del subappalto (in quanto subappaltante) sul fatturato aziendale è in marcata riduzione. Quindi, mentre il subappalto è di rilevanza fondamentale per molte imprese prestatrici d'opera, il subappaltante tende a valorizzare sempre più la struttura interna, rendendo ancor più fragile la posizione di quelle aziende che, più di altre, dipendono dagli incarichi ricevuti in subfornitura. Rapportato all'intero settore (e quindi ricondotto anche a quelle situazioni che non hanno costi per lavorazioni esterne), l'incidenza complessiva media del subappalto è contenuta e si aggira attorno al 10%, con un andamento altalenante nel triennio 2004-2006. In pratica è come se, estremizzando il dato, le aziende dipendenti da rapporti di subappalto si giocassero la partita all'interno del 10% del valore complessivo del mercato. Potersela giocare in riferimento ad una parte di mercato più ampia significherebbe doversi attrezzare per la diretta aggiudicazione di appalti e commesse.

Rispetto a quest'ultimo punto appare lapidario il dato medio fornito dagli studi di settore circa la capacità delle imprese italiane di partecipare a gare d'appalto pubbliche: mediamente il 90% delle imprese non vanta alcuna capacità di partecipazione e laddove tale capacità si verifica, essa tende ad essere limitata a valori di gara piuttosto limitati (prevalentemente al di sotto dei 516 mila euro).

A seconda dei sub settori o *cluster* considerati, varia notevolmente la distribuzione del fatturato per natura dei beni oggetto di attività di conservazione e restauro: laddove ci si riferisce principalmente a beni tutelati, anche il fatturato delle aziende tende a provenire in larghissima parte da interventi su beni d'interesse ex 1089/39; viceversa nel caso di sub settori che si riferiscono a beni non tutelati. Caso a se è rappresentato dai restauratori di mobili e di altri oggetti d'arredamento, per i quali oltre il 90% del fatturato proviene da lavori su beni non di interesse storico-culturale secondo la citata L. 1089/39. All'opposto le imprese di più grandi dimensioni producono circa il 90% del loro fatturato attraverso interventi su beni d'interesse storico-culturale, dimostrando anche da questa prospettiva la loro grande capacità di agire per l'aggiudicazione di commesse pubbliche generalmente afferenti a beni tutelati. Complessivamente è meno del 60% la quota di fatturato dell'intero comparto generata attraverso lavori di conservazione e restauro su beni d'interesse storico, artistico o culturale.

Secondo la tipologia produttiva, il fatturato si ripartisce in modo equo fra beni mobili e immobili (45% ognuno); il restante 10% deriva da interventi su beni mobili inamovibili dalla loro sede. Tali proporzioni variano tantissimo fra i sub settori di specializzazione, con quote di fatturato da interventi su beni immobili, particolarmente alte nel *cluster* delle imprese più grandi e in quelli delle imprese specializzate in tale tipologia.

La clientela è, per quota di fatturato complessivamente generata, prevalentemente di natura privata. Al tempo stesso la quota complessiva di domanda pubblica (da sovrintendenze, enti statali, amministrazioni locali) è tendenzialmente in regresso, compensata da una domanda crescente da parte degli enti ecclesiastici.

Tornando al rischio di dipendenza strategica precedentemente illustrato, si rileva come laddove sia rilevante la quota di fatturato generata con committenza privata, tenda ad essere mediamente più bassa la quota di fatturato derivante dal cliente principale (si veda il caso dei restauratori di mobili o oggetti d'arredamento). Quindi, al di là delle dimensioni aziendali, è il rapporto con la committenza privata che consente di allentare il peso del cliente principale e con esso di ridurre la condizione di dipendenza strategica. Tuttavia la rilevanza del fatturato del cliente principale è tendenzialmente cresciuta nel triennio 2004-2006, segno questo di una certa difficoltà delle imprese di restauro ad affrancarsi da esso, nonostante sembrano impegnarsi su questo fronte (il numero medio di clienti per azienda nel solito triennio è lievemente aumentato).

La limitata dimensione aziendale e il modello di mercato seguito, si ripercuote sulle opzioni strategiche realmente accessibili per le imprese di

restauro italiane. A tal fine sono emblematici i dati sul fatturato per aree geografiche: circa il 70% di esso proviene dall'area provinciale d'insediamento e appena l'11% del totale proviene da altre regioni; praticamente inesistenti i mercati esteri. È come se, facendo un'analogia con la media delle imprese di altri settori artistici, per l'azienda di restauro, il proprio mercato estero corrispondesse alle altre regioni italiane (se non alle altre province della propria regione). Ecco che varcare i confini provinciali diventa un tema (se non un obiettivo strategico) di grande importanza.

La limitata capacità di penetrazione dei mercati geografici fa il paio con il pesantissimo limite di partecipazione a gare d'appalto pubbliche precedentemente evidenziato. In pratica quella di restauro è molto "professionale", per tipo di interventi realizzati, ma poco "imprenditoriale" per modello di approccio del mercato e su questo sicuramente pesa la limitata dimensione organizzativa. Tuttavia un altro aspetto, a nostro avviso importante per le strategie future di settore, si cela dietro al dato degli studi di settore inerente la quota di fatturato proveniente da mercati realmente esteri: le commesse internazionali sono sostanzialmente precluse anche al *cluster* delle aziende di più grandi dimensioni. È come se mercati esteri o più ampi non implicassero necessariamente grandi dimensioni aziendali. In altre parole, mentre di fronte al deficit imprenditoriale delle imprese di restauro, la dimensione organizzativa assume un'importanza rilevante, da un'altra non significa che la dimensione ottimale sia particolarmente elevata.

Da un punto di vista strategico si individuano in questi tre elementi (opzioni di mercato per clientela, opzioni di mercato geografico e correlata dimensione organizzativa) i temi nevralgici per il migliore posizionamento delle imprese e su questi si concentrano le nostre riflessioni.

Nel panorama italiano del restauro la regione toscana ha un peso rilevante, dal momento che ospita circa un decimo delle imprese nazionali: dai dati degli studi di settore per l'anno 2006, risultano 255 le imprese del territorio regionale. Anche questo dato risente di quel margine di errore derivante dalla quota di quei casi che, per motivi vari, sono stati esclusi dalla rilevazione. Se si considerassero anche coloro che esercitano restauro congiuntamente ad altre attività, o in forma non imprenditoriale o gli altri esclusi a vario titolo dalla rilevazione degli studi di settore, sarebbe lecito attendersi una numerosità aziendale assai superiore. Circa un quinto delle imprese toscane è specializzata in interventi su beni immobili tutelati, una quota appena inferiore in beni in genere non tutelati e circa un sesto in restauro di dipinti su tela e tavola tutelati. La ben più alta densità di imprese Toscane, rispetto al panorama italiano, in quest'ultimo sub settore individua una nicchia in cui la regione è particolarmente specializzata. Analoga-

mente, rispetto ai valori medi nazionali, il territorio toscano tende a presentare una maggiore specializzazione nell'attività di restauro dei tessuti e, tenendo conto dei dati raccolti attraverso la nostra indagine su un campione di imprese toscane, anche di opere in metallo (dai metalli non preziosi, ai bronzi, a quelli preziosi), di strumenti musicali, di materiale cartaceo, di maioliche, di ceramiche e di manufatti in vetro. Il fatturato complessivamente prodotto a livello regionale toscano attraverso attività di restauro si stima, con riferimento all'anno 2006, in circa 22 milioni di euro (anche questo da ritenersi condizionato dalle limitazioni della rilevazione condotta dall'Agenzia delle Entrate). Gli addetti toscani coinvolti, o meglio le unità di lavoro a tempo pieno, sono poco più di 400. Si tratta di un dato sicuramente sotto stimato, a causa del meccanismo di calcolo adottato, tanto che se applichiamo i dati medi sugli addetti per impresa, da noi rilevati attraverso la nostra indagine di profondità campionaria, gli addetti toscani nel restauro d'opere d'arte salgono a oltre 700. In ogni caso anche questo dato contribuisce a dimostrare come tale settore non abbia una rilevanza economica particolarmente elevata; la sua rilevanza risiede piuttosto nel suo valore culturale e soprattutto nel suo legame funzionale con la proposta artistica complessiva del territorio, contribuendo a dare spessore ad uno dei principali fattori di attrazione dei luoghi.

L'indagine a carattere qualitativo, da noi realizzata su circa un terzo delle imprese toscane del settore, ci parla di un'impresa:

- molto piccola (tre quarti delle aziende intervistate ha meno di 4 addetti), spesso basata pressoché esclusivamente sull'opera diretta del titolare;
- concentrata sulla funzione tecnico-produttiva e non dotata di personale per le altre funzioni, soprattutto di quelle capaci di promuoverla, sia rispetto ai bandi di gara, che ad una clientela privata, che verso mercati extra-provinciali ed extra-regionali;
- ma con una elevata qualificazione delle maestranze, essendo oltre il 60% della complessiva forza lavoro (e oltre il 75% di quella dedicata alla concreta attività di restauro) formato da restauratori qualificati e a tal fine abilitati. Quelle toscane sono imprese talmente qualificate che oltre il 75% del loro fatturato proviene da interventi su beni tutelati e gran parte della restante parte da beni di pregio anti-quario.

Sono le aziende maggiori, con più di cinque addetti, quelle in cui si assiste ad una distribuzione funzionale del personale più equilibrata. Una via per fronteggiare i limiti strutturali dell'impresa di restauro potrebbe essere quella dell'integrazione di funzioni attraverso relazioni stabili con altre im-

prese. Tuttavia si tratta di un'ipotesi interessante ma oggi apparentemente lontana dal concretizzarsi, in conseguenza della scarsa attitudine a sviluppare collaborazioni dimostrata dai restauratori toscani intervistati.

Da un punto di vista tecnico l'attività di restauro si fonda su tecniche manuali, con un diffuso ricorso al supporto, anche se marginale, di laboratori esterni specializzati e con un frequente impiego di tecnologie e strumentazioni d'indagine e diagnosi. Le tipologie imprenditoriali toscane che più di altre tendono ad impiegare un ventaglio più articolato di tecniche e tecnologie sono quelle con una dimensione intermedia di 6-9 addetti.

Le imprese intervistate, forse anche in conseguenza di quei tratti di maggiore specializzazione precedentemente evidenziati, presentano una maggiore capacità dell'impresa media di restauro italiana di accedere a mercati extra-regionali ed esteri: la quota di fatturato extra-regionale è globalmente del 28% (contro l'11% delle imprese italiane nazionali) e supera il 5% quella estera (contro l'1% a livello di totale imprese italiane).

La dimensione dell'organizzazione d'impresa è un fattore sicuramente rilevante per l'acquisizione di una maggiore capacità di agire su un mercato di rilievo nazionale. Tuttavia sono le imprese più piccole ad avere rapporti significativi con i mercati esteri, come se nelle situazioni imprenditoriali basate principalmente sull'opera personale e diretta del titolare si innescassero meccanismi tipici dei rapporti puramente "professionali", in virtù dei quali, l'opera di colui che internazionalmente viene riconosciuto come "maestro" o "artista" o "esperto" nel settore diviene unica, differenziata, non "fungibile" o non sostituibile. Ne consegue che, da un punto di vista strategico, occorre una dimensione non troppo piccola per potersi proporre a diversi contesti di mercato sia tipologici (gare di appalto, enti ecclesiastici ecc.), che geografici; al tempo stesso serve una struttura non troppo grande per non perdere quella riconoscibilità "personale" e professionale e mantenere quella flessibilità che serve in quei casi in cui, presentandosi l'occasione, si "prende la valigia" e si va ad operare all'estero anche per tempi non brevi. Dai nostri dati emerge in modo abbastanza chiaro come siano le tipologie più grandi (oltre 14 addetti) o quelle intermedie con 6-9 addetti quelle che soffrono di più sul mercato. Viceversa sono le imprese più piccole (soprattutto con 4-5 addetti) o quelle abbastanza strutturate (con 10-14 addetti) quelle meglio adattate; le prime probabilmente in virtù del prestigio personale acquisito dal titolare, le seconde forse per una struttura, da una parte meno rigida delle aziende più grandi, ma comunque ben attrezzata per inserirsi in circuiti di importanti commesse, come, ad esempio, quelle a bando da parte di enti pubblici o ecclesiastici.

Si rilevano differenze significative sulla clientela servita da parte dell'impresa toscana rispetto a quella italiana: l'impresa toscana sembra assai più dipendente, della media nazionale, dalla committenza pubblica, mentre beneficia di meno della domanda degli enti ecclesiastici e soprattutto della clientela privata. La dimensione aziendale incide anche sulla tipologia di clientela servita: il sistema pubblico (enti statali, sovrintendenze, amministrazioni locali) o altre tipologie rilevanti (enti ecclesiastici) tendono a riferirsi ad aziende più grandi, mentre la clientela privata tende a prediligere le prestazioni delle imprese più piccole.

Tutte le aziende toscane intervistate presentano una scarsa attitudine a realizzare azioni promozionali: esse si basano in gran parte sul passaparola e soprattutto a livello locale. Quello del passaparola rappresenta inevitabilmente una modalità promozionale irrinunciabile, dati i tratti "professionali" dell'intervento di restauro e la collegata necessità di apprezzare e riconoscere i tratti personali del restauratore. Viceversa per le aziende più grandi la modalità promozionale principalmente adottata è quella del monitoraggio e partecipazione a bandi di gara. Sono le aziende di dimensione intermedia (6-14 addetti) a sperimentare un più ampio ventaglio di strumenti promozionali, fra cui le iniziative pubblicitarie su stampa specialistica.

Le imprese toscane di restauro negli ultimi anni manifestano un certo stato di sofferenza, dal momento che risulta prevalente la quota delle imprese con fatturato in diminuzione rispetto a quelle con una dinamica positiva. Si tratta di uno stato di sofferenza contenuto se paragonato a quello rilevato in altri settori artistici. Tuttavia, tale stato tende ad accentuarsi rispetto ad alcune tipologie aziendali, in primo luogo a quella con un numero di addetti compreso fra 6 e 9, poi a quella con oltre 14 addetti e poi ancora a quella molto piccola con meno di 4 addetti, rendendo difficile la sopravvivenza. Parallelamente nell'ultimo triennio hanno teso a ridursi anche gli addetti e ciò soprattutto nelle imprese con meno di 4 addetti e in quelle con un numero di occupati compreso fra 10 e 14. Sono peggiorate anche le condizioni di economicità, dal momento che è rilevante e prevalente la quota di imprese che lamentano una diminuzione di redditività.

Da un punto di vista della dinamica in atto, dai dati forniti dalle imprese toscane intervistate, risulta in diminuzione la domanda proveniente dal mercato regionale nonché quella del sistema pubblico e del privato "commerciale" (antiquari). L'unica tipologia di clientela che manifesta una dinamica positiva è quella costituita dalle fondazioni.

Di fronte agli andamenti sfavorevoli, i restauratori si vedono ad affrontare una situazione competitiva difficile con una struttura organizzativa probabilmente non adeguata, rispetto alla quale lamentano soprattutto una

carenza di competenze commerciali. Ma non per tutti è così: in pratica la tipologia meglio in salute, sotto tutti gli aspetti (fatturato, addetti e redditività) è proprio quella con 4-5 addetti e ciò perché manifesta un rapporto con la clientela tendenzialmente più efficace delle altre tipologie, registrando dinamiche positive sia rispetto alle commesse pubbliche, che alle fondazioni, che agli enti religiosi. È probabilmente il suo modo di essere impresa, caratterizzata quindi da una certa riconoscibilità personale delle proprie professionalità (considerato dalle stesse imprese il fattore di forza di gran lunga più importante) e da una struttura che le consente comunque un certo dinamismo, nell'ambito di un contesto di mercato anche extra regionale, il motivo di sua maggiore efficacia. Ne consegue che anche rispetto al futuro, le imprese con 4-5 addetti si rivelano le più ottimiste.

Nonostante la situazione delle imprese di restauro che traspare dalle interviste appaia migliore di quella delle aziende di molti altri settori artistici, è diffuso fra esse un sentimento di precarietà, tanto che è di quasi un quarto la quota di imprese che, a domanda specifica, ritiene la sua attività a rischio di sopravvivenza nel breve termine. Sono le imprese con un numero di addetti compreso fra i 6 e i 9 quelle più precarie. La principale minaccia alla sopravvivenza viene attribuita soprattutto all'instabilità delle commesse pubbliche e ad una connessa instabilità indiretta provocata dagli altri operatori coinvolti nel giro delle commesse pubbliche (ad esempio da parte di altri restauratori attraverso il meccanismo del subappalto).

Un aspetto critico del settore risiede nel rapporto con i giovani e la possibilità di ricambio generazionale. Esso contempla più aspetti: quello formativo, il cui contesto ideale è rappresentato, per la gran parte degli intervistati, dalla diretta esperienza in bottega, ma i cui costi si rivelano insostenibili per molti restauratori; quello economico, determinato dalla discontinuità delle commesse e dall'attuale scarsa disponibilità finanziaria degli enti pubblici, che costringe a rapporti di lavoro discontinui e di breve prospettiva, con processi di crescita professionale inadeguati.

Secondo i restauratori intervistati lo sviluppo del settore può essere sostenuto attraverso un'ampia varietà di azioni che concernono sostanzialmente:

- la domanda di restauro (sollecitazione di una maggiore circolazione delle opere nazionali, stimolando il mercato del restauro anche rispetto ad opere abitualmente "nascoste"; una maggiore attenzione alla qualità del lavoro nei bandi pubblici, ovvero un'applicazione più rigorosa di criteri meritocratici; la stabilizzazione del rapporto fra committenza e restauratore anche come via per abbattere nel lungo

- termine i costi complessivi di restauro; l'attivazione di circuiti finanziari e fiscali che stimolino la domanda di restauro di opere d'arte);
- l'offerta di servizi di restauro (favorendo l'incontro di restauratori con la domanda potenziale, attraverso, ad esempio, occasioni di divulgazione specialistica come convegni; fornendo incentivi economici per la partecipazione a fiere e mostre di settore; la realizzazione di un salone specialistico ricorrente, diverso da quelli centrati soprattutto sul restauro architettonico; la realizzazione di un catalogo anche elettronico per la promozione del settore del restauro; la disponibilità sistematica di spazi espositivi e supporti vari di comunicazione);
 - l'immagine e la professionalità del restauratore (favorendo il riconoscimento della figura professionale del restauratore e una percezione più alta della sua professionalità; creando e incentivando occasioni di aggiornamento);
 - supporti per l'accesso ai mercati internazionali (ricerca e informazione rispetto a potenziali opportunità su specifici mercati esteri; l'attivazione di figure commerciali specializzate anche condivise);
 - la sensibilizzazione dell'utenza finale verso i mestieri favorendo una percezione più alta del lavoro del restauratore;
 - la dimensione fiscale dell'impresa di restauro.

Come si può osservare, le indicazioni dei restauratori tendono a demandare a soggetti esterni all'impresa la responsabilità dello sviluppo del settore: esse insistono su interventi che possano in un certo senso forzare a loro favore le condizioni che il mercato tende invece ad imporre in modo spontaneo. Dal canto nostro, elaborando in modo complesso i dati raccolti attraverso le interviste, si è viceversa cercato di capire cosa può fare l'impresa di restauro per il proprio adattamento futuro. Ovviamente si è trattato di un obiettivo non facile, soprattutto in un momento, come quello attuale, in cui è diffuso un marcato sentimento di difficoltà o non esistono fattori che influiscano sui risultati aziendali in modo univocamente positivo o, all'opposto, negativo. Ciò che si è potuto fare è stato quello di porre in relazione le diverse variabili a nostro avviso più importanti con le diverse casistiche aziendali, cercando di individuare correlazioni tendenzialmente più positive o meno negative di altre. Ragionando su certe differenze si sono estratte le nostre indicazioni. Ciò considerato, fattori importanti per il successo o la sopravvivenza dell'impresa di restauro sembrano:

- la dimensione organizzativa. Si è già detto che la dimensione è rilevante, ma la configurazione che garantisce i risultati di gran lunga migliore è ancora piccola: quella con un numero di addetti compreso fra 4 e 5. Le ragioni sono probabilmente molteplici: l'opportunità di