



**Distretti e globalizzazione.  
Il caso del distretto biomedicale  
di Mirandola**

SME.R.I.

Small-Medium enterprises and Industrial Relations

«I diritti di informazione e consultazione nei distretti industriali italiani delle  
PMI»

Progetto realizzato con il contributo della DG Occupazione e affari sociali B3-4003

*a cura di:* Loris Lugli e Matteo Galloni

*collana*

**MATERIALI**

Bologna - Agosto 2003

PROGETTO

## **SME.R.I.**

### **Small-Medium enterprises and Industrial Relations**

# «I diritti di informazione e consultazione nei distretti industriali italiani delle PMI»

Progetto realizzato con il contributo della D.G. Occupazione e Affari Sociali  
B3-4003



L'IRES Emilia Romagna partecipa al progetto SMERI con l'analisi del sistema del distretto industriale biomedicale di Mirandola.

La ricerca si inserisce in una attività coordinata dall'IRES NAZIONALE sostenuta da un finanziamento europeo e che vede coinvolti altri nove distretti Italiani.

Il rapporto finale di ricerca dell'intero progetto verrà presentato a Roma il giorno 12 settembre 2003.

#### **Gli obiettivi**

L'indagine mira a censire i caratteri delle relazioni industriali, e in modo specifico la presenza di istituti o prassi cooperative e forme di dialogo sociale all'interno di alcune aree territoriali di piccola impresa per le quali in genere non sono previste procedure di informazione e consultazione aziendale.

Il fuoco dell'indagine riguarda le imprese minori, e in particolare quelle collocate in aree a vocazione distrettuale, più o meno istituzionalizzata che essa sia.

Asse centrale è la comprensione, sia sul piano delle esperienze che delle potenzialità, del rapporto esistente tra sistemi di imprese e forze sociali nello sviluppo di meccanismi di cooperazione e di dialogo sociale tra gli attori locali.

Al fine di avere un quadro significativo – anche se non rappresentativo statisticamente – delle tendenze in atto appare preferibile dislocare la rilevazione in un ventaglio non ampio, ma diversificato, di settori merceologici.

Il progetto, si concluderà con un convegno nazionale nel mese di settembre 2003, che sarà preceduto da workshop per ogni area territoriale o distretto.

# Distretti e globalizzazione.

## Il caso del distretto biomedicale di Mirandola

---

### I N D I C E

1. ....	Presentazione dell'area e del settore.....	pag.....	1
2. ....	La nascita del distretto: un excursus storico .....	pag.....	1
2.1 ..	Considerazioni sulla nascita del distretto .....	pag.....	3
3. ....	Stato dell'arte .....	pag.....	4
3.1 ..	I prodotti.....	pag.....	5
3.2 ..	I mercati .....	pag.....	6
3.3 ..	La divisione del lavoro nel distretto .....	pag.....	6
3.4 ..	L'innovazione nel distretto .....	pag.....	9
3.5 ..	Gli attori socioeconomici presenti nel distretto .....	pag.....	10
4. ....	Caratteristiche generali delle R.I. nel distretto.....	pag.....	11
4.1 ..	Caso "A" .....	pag.....	12
4.2 ..	Caso "B" .....	pag.....	15
5. ....	Tematiche emerse dai soggetti intervistati		
5.1 ..	Premessa .....	pag.....	17
5.2 ..	La viabilità .....	pag.....	17
5.3 ..	La formazione .....	pag.....	18
5.4 ..	Consobiomed .....	pag.....	19
5.5 ..	Osservatorio sul settore biomedicale nel distretto mirandolese .....	pag.....	19
5.6 ..	Ruolo degli enti locali .....	pag.....	20
5.7 ..	Banche.....	pag.....	20
5.8 ..	Evoluzione del distretto .....	pag.....	21
6. ....	Conclusioni		
6.1 ..	Cooperazione e <i>governance</i> .....	pag.....	22
6.2 ..	Possibilità di <i>governance</i> .....	pag.....	24

## **Distretti e globalizzazione. Il caso del distretto biomedicale di Mirandola**

---

### **1 Presentazione dell'area e del settore**

Mirandola si inserisce nell'Area nord della provincia di Modena, costituita dagli altri otto comuni limitrofi.

L'ampiezza di questo territorio è di 462 kmq e la popolazione conta quasi 80.000 abitanti; l'andamento della popolazione negli ultimi cinque anni è in crescita di un 2.7% dovuto all'immigrazione che compensa così il saldo naturale negativo.

La zona è caratterizzata da più attività economiche che garantiscono la piena occupazione (tasso di disoccupazione al 3.8%). Gli occupati nell'area sono più di 36000 e si distribuiscono il 10.1% in agricoltura, il 37.6% nei servizi e il 52.3% nell'industria mentre le unità locali attive sono circa 9500 e si distribuiscono il 30.6% in agricoltura, il 39.3% nei servizi e il 30.1% nell'industria.

Le attività industriali rilevanti nella zona sono: biomedicale, meccanica di precisione, agroalimentare, tessile abbigliamento, industria del mobile e ceramico.

La specializzazione produttiva più interessante del distretto è certamente quella biomedicale.

Prima di descrivere le caratteristiche del distretto produttivo è bene precisare l'importanza di questo sistema locale a livello mondiale: il comprensorio di Mirandola risulta infatti essere uno dei leader assoluti nella produzione di materiale usa e getta per applicazioni biomedicali.

Quello biomedicale è un settore caratterizzato dal fatto di essere difficilmente identificabile non solo da un'unica tipologia di prodotti ma anche da procedure produttive simili: questo implica la grande difficoltà a reperire dati generali sull'intero settore.

Per questa ragione dobbiamo limitarci a definire come biomedicali le produzioni di beni il cui utilizzo trova applicazione nelle principali aree della medicina (prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione).

### **2 La nascita del distretto: un excursus storico**

La storia del distretto biomedicale di Mirandola è la storia della persona che ha creato dal nulla questa realtà produttiva e che ha contribuito a farla evolvere sino alla condizione attuale: Mario Veronesi.

Laureato in farmacia, Mario Veronesi dal 1955 al 1957 è rappresentante di medicinali per una multinazionale americana. Nel 1958 ottenendo un ingente prestito da una banca acquista la farmacia del paese. Nel 1962 viene a conoscenza, da parte

di un amico rappresentante di una casa farmaceutica, di un mercato assolutamente vergine in Italia: quello dei prodotti biomedicali ed in particolare dei prodotti usa e getta per fleboclisi<sup>1</sup>.

Unendo le conoscenze sulle strutture sanitarie che si era fatto durante il periodo di rappresentante all'intuizione di un mercato completamente nuovo comincia a valutare l'ipotesi di investire in questa idea imprenditoriale.

Inizia nel garage di casa impiantando una piccola produzione di tubicini di plastica e crea una prima rete di contatti nelle strutture ospedaliere attraverso le persone che aveva conosciuto come rappresentante.

I tubicini se li procura in provincia di Varese, in cui era sviluppata l'industria plastica, tramite un signore originario di quelle zone che al momento viveva in provincia di Modena; gli altri componenti del "set per infusione" erano stampati, sempre in plastica in un'officina meccanica carpigiana.

Gli affari aumentano e nasce lo stabilimento della Sterilplast (1964). Il nome di Veronesi comincia "a girare" e gli viene fatta un'importante proposta di creazione di circuiti ematici monouso dal professor Confortini, un chirurgo.

Veronesi con la scusa di sperimentare i circuiti ematici si fa prestare da Confortini gli strumenti ai quali si sarebbero dovuti applicare (dializzatori di kiil e monitor importati dagli stati uniti) e in breve tempo nell'officina di Carpi vengono studiate e riprodotte le strumentazioni dando vita al primo rene artificiale italiano.

A questo punto la storia dell'industria biomedicale mirandolese comincia a prendere i connotati che la caratterizzeranno. Veronesi comincia a ricercare nella zona persone capaci tecnicamente, commercialmente e di cui fidarsi.

La Sterilplast diventa Dasco (Divisione apparecchi scientifici ospedalieri) in cui si costruiscono reni artificiali. Le competenze accuratamente ricercate nei suoi collaboratori da parte di Veronesi danno i loro frutti imponendo la Dasco a livello Europeo.

I principali committenti rimangono comunque gli ospedali con i loro pagamenti a lungo termine. Gli affari vanno bene ma manca il sostegno finanziario per poter investire nuovamente; inoltre il mercato italiano comincia a diventare stretto, date le possibilità dell'impresa, e Veronesi capisce che c'è bisogno di un'organizzazione più strutturata e con disponibilità finanziarie.

Nasce il contatto con la multinazionale svizzera Sandoz (1969). Le diversissime concezioni organizzative non impediscono alla Sandoz di capire l'importanza della figura di Veronesi e dei suoi collaboratori e anzi di investire su di essi. Veronesi, dunque, continua a condurre di fatto l'azienda e continua soprattutto il suo operato di scopritore di talenti aumentando l'organico di "validissimi personaggi".

Continuano gli affari e l'evoluzione commerciale e scientifica, ma alla lunga le differenze "culturali" tra la Sandoz e lo staff Veronesi si accentuano creando un accordo di uscita e collaborazione tra il gruppo di Veronesi, che fonda la "Bella compagnia" (Bellco), e appunto la multinazionale svizzera.

Questo il primo *spin-off* della lunga storia di Veronesi.

---

<sup>1</sup> Mentre negli Stati Uniti i prodotti usa e getta già esistevano in quel momento in Italia il materiale per fleboclisi veniva ancora sterilizzato e riutilizzato provocando spesso nei pazienti febbri alte e infiammazioni. L'introduzione nel mercato italiano fu una vera e propria novità.

Accordi tra le parti vietavano l'utilizzo dei brevetti Dasco da parte di Bellco stimolando quest'ultima a ricercare nuove invenzioni e nuovi mercati.

Da questo punto in avanti la storia comincia a trovare una sua ciclicità riproponendo più volte (Dasco, Bellco, Dideco, Dar) quello schema descritto più sopra (nuova impresa, nuove ricerche di competenze, nuove creazioni, espansione dei mercati, bisogno di sostegno economico-organizzativo-commerciale, cessione ad una multinazionale, nuovo desiderio di autonomia imprenditoriale) che sarà il vero stimolo alla creazione del distretto.

## **2.1 Considerazioni sulla nascita del distretto**

I distretti produttivi spesso sono caratterizzati da una "vocazione" territoriale (più o meno naturale: si pensi ad esempio alle aree di produzione di prodotti tipici e per contro alla presenza sul territorio di tante persone con capacità tecniche non più occupate dovuta alla crisi di una grande industria) o dalla presenza di risorse particolari.

Nel caso del distretto di Mirandola se di risorsa si può parlare essa è stata nella persona di Mario Veronesi. Questo imprenditore non aveva a disposizione conoscenze specifiche non riproducibili ed uniche e non aveva neanche a disposizione un capitale finanziario particolarmente elevato. La caratteristica di Veronesi fu la capacità imprenditoriale con cui portò avanti una sua intuizione: l'unico punto di forza iniziale furono la sua conoscenza del mondo ospedaliero e farmaceutico italiano e il contatto con alcuni esponenti di questo mondo, dovuti alla sua attività di rappresentante.

La capacità di Veronesi fu quella di integrare nel migliore dei modi le competenze/risorse che in quel dato momento erano presenti<sup>2</sup>. Data la necessità di un mercato in probabile espansione, data la scarsa competizione per soddisfare la domanda di questo mercato e date alcune caratteristiche territoriali (come la presenza delle officine meccaniche di Carpi, la presenza di manodopera disponibile, la relativa vicinanza all'approvvigionamento iniziale delle materie prime e, non ultimo, lo spirito creativo ed imprenditoriale diffuso nella zona) seppe metterle a sistema e creare valore.

Questa dote imprenditoriale si dimostrò soprattutto anche nella ricerca di capacità tecnico-scientifiche e di persone capaci di cui fidarsi: Veronesi andò "a pescare i migliori cervelli nel territorio" e quelli che non vi si trovavano vi furono attirati.

Una caratteristica fondamentale della conduzione di Veronesi fu la consapevolezza che, per continuare ad espandersi ed evolversi, la sua attività necessitava inserimenti di capitale e anche di competenze organizzative e commerciali continue, cosa che si concretizzò più volte nella vendita a multinazionali capaci di rispondere a queste caratteristiche. Questa scelta generò, la prima volta

---

<sup>2</sup> In questo senso può rientrare nella tipologia dell'imprenditore "schumpeteriano".

che fu effettuata, un meccanismo spontaneo che via via cominciò ad assumere i connotati di una scelta strategica<sup>3</sup>.

Questo meccanismo fu la vera leva della nascita di un distretto da una fiorente industria: le fiorenti industrie cominciarono ad essere più di una e cominciarono così a necessitare di un indotto ben più consistente, le competenze andavano sempre più affinandosi per motivi di concorrenza tra le imprese e di ricerca di nuovi mercati.

Questo distretto, caratterizzato così fortemente dalle scelte di un'unica persona, sembra fino ad ora aver evitato alcune delle classiche problematiche dei distretti produttivi: le conoscenze tacite e le piccole dimensioni delle imprese.

Le conoscenze tacite così come le piccole dimensioni sono da una parte la forza di un distretto ma dall'altra possono diventare un limite. Le prime spesso sono il frutto di un'accumulazione storica che ne garantisce la specificità, l'unicità e la diffusione per via culturale nel distretto mentre le seconde ne garantiscono la flessibilità e la dinamicità; queste caratteristiche però spesso nascondono delle insidie: le conoscenze tacite in quanto tali spesso sono difficili da riprodurre in maniera più razionale comportando barriere all'ingresso dal punto di vista degli investimenti (non conviene investire dove il *core-business* diventa difficilmente riproducibile) e a volte addirittura barriere generazionali per i tempi e le modalità di apprendimento non più adatti ai ritmi del cambiamento socio-economico (presenza di immigrati, aumento della scolarità), le piccole dimensioni invece vanno a discapito della capacità di concorrere a livello internazionale.

Le iniziative di Veronesi ovviarono quasi fin da subito a questi problemi. Con l'attrazione di capitali internazionali si tutelò dalla difficoltà finanziaria che più di tutte avrebbe bloccato sia l'importante attività di ricerca che la capacità di rispondere al mercato. Queste multinazionali avevano già spesso canali di sbocco privilegiati nei mercati esteri riducendo di molto i costi di entrata.

Le relazioni che l'imprenditore tenne con le parti sociali e istituzionali del distretto non furono particolarmente intense ma nemmeno negative; nella gestione di Veronesi traspare un modello basato sull'indipendenza individuale e sull'autonomia delle scelte imprenditoriali anche qualora queste comportino un coinvolgimento del territorio nel suo complesso socio-economico.

### **3 Stato dell'arte**<sup>4</sup>

Secondo i dati al 2000 dell' "Osservatorio sul settore biomedicale nel distretto mirandolese" il distretto si presenta con questi dati generali: il numero delle imprese è di 70 unità, il numero degli addetti è di 3660, il fatturato è di 998 miliardi di lire e la quota dell'export è del 60.7%.

Se si confrontano gli stessi dati al 1997 risulta evidente come il distretto sia una realtà decisamente in crescita e in progressiva evoluzione; infatti, mentre i dati

---

<sup>3</sup> In alcuni casi successivi il distacco dall'impresa madre non fu solo una scelta dell'imprenditore ma ebbe le connotazioni dello spin-off per cui dipendenti fuoriusciti fondarono imprese proprie.

<sup>4</sup> I dati che seguono sono tratti dalla "Seconda rilevazione" dell'"Osservatorio sul settore biomedicale nel distretto mirandolese" curata da R&I s.r.l. Ricerche e Interventi di politica industriale e del lavoro.

della nati-mortalità delle imprese mostrano che il numero delle imprese è diminuito da 74 a 70 (a causa di alcune uscite dal settore più che delle cessazioni, compensate invece da nuove nascite), i numeri delle altre macro-variabili sono tutti in crescita: il fatturato del 28.8%, la quota di export del 59.4%, l'occupazione del 14%.

### **3.1 I prodotti**

La specializzazione produttiva del distretto riguarda essenzialmente due tipologie di prodotti: *disposable* e macchine elettromedicali.

I *disposable* sono prodotti in plastica usa e getta che vengono utilizzati in vari settori sanitari (soprattutto emodialisi, cardiocirurgia, anestesia e autotrasfusione ma anche aferesi, nutrizione/infusione, ...).

Il ciclo produttivo dei *disposable* comprende fasi generali che ne caratterizzano la produzione (design, estrusione, stampaggio, taglio, assemblaggio, collaudo, controllo, imbustaggio, imballaggio, sterilizzazione e spedizione). Alcune di queste fasi sono automatizzate ma per altre, data la caratteristica del settore in cui vengono utilizzati i prodotti, diventa fondamentale la presenza umana in termini di controllo e di qualità di ogni singolo prodotto. Tutto il processo produttivo deve garantire un alto livello di qualità e le condizioni igieniche sono un presupposto per la lavorazione dei *disposable*, famose a questo riguardo sono le cosiddette "camere bianche" in cui le lavorazioni avvengono in perfette condizioni asettiche.

All'interno del sistema produttivo dei *disposable* si devono considerare prodotti a se stanti (in quanto godono di una propria vita commerciale indipendente dal sistema di subfornitura del distretto) le componenti per *disposable* prodotte da aziende specializzate.

Anche le macchine elettromedicali sono una categoria di prodotto piuttosto ampia e comprende dai macchinari per la lavorazione e le applicazioni dei *disposable* a quelli per la riabilitazione, il dosaggio di soluzioni medicali o la medicina estetica.

Come per i *disposable* è possibile indicare delle fasi generali nella realizzazione dei macchinari elettromedicali anche se, per i vari campi di utilizzo e per le differenti applicazioni, non è possibile parlare di un processo di produzione tipico; abbiamo dunque: design, lavorazioni meccaniche, stampaggio, verniciatura, assemblaggio, controllo/collaudo, imballaggio, spedizione.

Se si guarda come queste due tipologie di prodotti pesano sull'economia del distretto si noterà come, nonostante nel periodo 1997/2000 la produzione del secondo tipo abbia avuto un incremento in termini di fatturato del 53% a fronte di un incremento del 27% di quella del primo, il distretto rimanga evidentemente sbilanciato nella produzione di *disposable*. Infatti, sempre secondo i dati al 2000 dell'"Osservatorio sul settore biomedicale nel distretto mirandolese", il fatturato della produzione di *disposable* è di 819 miliardi di lire, pari all'82% del totale, mentre quello delle macchine elettromedicali è di 158 miliardi di lire, pari al 16% del totale.

### 3.2 I mercati

La realtà produttiva del distretto, come abbiamo detto, è tutt'altro che stagnante o vicina alla maturità.

Il distretto risulta infatti altamente proiettato all'estero e con degli incrementi riguardanti l'ultimo triennio veramente indicativi: la quantità di produzione destinata all'estero nel 2000 pesa nei confronti della produzione totale per il 60,7% con un incremento del 59% e va a delineare così l'orientamento produttivo del distretto che solo nel 1997 vedeva la quota destinata all'estero al 49.1%.

I principali mercati esteri di riferimento sono soprattutto europei: la UE assorbe più del 42% e i restanti paesi europei un altro 20.4%, a seguire troviamo USA/Canada con un 8% e poi con percentuali minori le altre aree.

Data la particolare destinazione dei prodotti biomedicali, gli acquirenti del mercato italiano sono le strutture sanitarie, pubbliche o private, che solitamente in maniera diretta si relazionano con le aziende; per quanto riguarda l'estero, invece, diminuisce il rapporto diretto tra utilizzatori e produttori e il peso dei tramite commerciali è assai più rilevante: le relazioni con il mercato sono gestite mediante veri e propri intermediari o, con una tendenza sempre maggiore, mediante aziende collegate al gruppo di cui fanno parte i produttori.

Nel 2003, da informazioni raccolte durante le interviste, a fronte del generale andamento negativo dell'economia si denota solo un rallentamento della crescita della domanda.

### 3.3 La divisione del lavoro nel distretto

All'interno del distretto si possono individuare quattro tipologie di impresa<sup>5</sup> che tra loro si differenziano o per dimensione o per attività; secondo l'osservatorio possiamo identificare:

a) Imprese finali di media e grande dimensione che producono <i>disposable</i> e macchine elettromedicali Imprese 7 Addetti 2.390 Fatturato 839 Export 63.2%	b) Imprese finali di piccola dimensione che producono <i>disposable</i> e macchine elettromedicali Imprese 18 Addetti 310 Fatturato 75 Export 39,4%										
c) Imprese di piccola e media dimensione che producono componenti per <i>disposable</i> Imprese 9 Addetti 342 Fatturato 84 Export 53,5%	d) Imprese di subfornitura <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-right: 1px solid black;">Stampaggio</td> <td style="text-align: center;">Assemblaggio</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">Imprese 6</td> <td style="text-align: center;">28</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">Addetti 149</td> <td style="text-align: center;">392</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">Fatturato 35</td> <td style="text-align: center;">23</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">Fatt. fuori 28.4%</td> <td style="text-align: center;">10.5%</td> </tr> </table>	Stampaggio	Assemblaggio	Imprese 6	28	Addetti 149	392	Fatturato 35	23	Fatt. fuori 28.4%	10.5%
Stampaggio	Assemblaggio										
Imprese 6	28										
Addetti 149	392										
Fatturato 35	23										
Fatt. fuori 28.4%	10.5%										

a) Le imprese finali di media e grande dimensione che producono *disposable* e macchine elettromedicali, in termini di cifre assolute, sono le reali dominatrici del tessuto produttivo distrettuale: sviluppano più dell'87% del fatturato, occupano quasi

<sup>5</sup> Questa tipologia è stata presa dalla "Seconda rilevazione" dell'Osservatorio (op. cit.)

l'85% degli addetti, assorbono più del 70% di tutte le lavorazioni commissionate e acquistano più della metà dei componenti e dei prodotti finiti realizzati.

Queste imprese sono tutte controllate da multinazionali italiane o estere, tranne una indipendente.

Il meccanismo che ha portato all'entrata nel distretto delle multinazionali è già stato spiegato (sostanzialmente: necessità di risorse finanziarie e commerciali a fronte di un prodotto già sufficientemente competitivo) ed ha continuato ad intensificarsi negli ultimi anni con nuovi investimenti e attrazioni di capitali, soprattutto esteri.

Mentre per la produzione di macchine elettromedicali queste imprese fanno uso di un forte decentramento all'esterno del distretto (principalmente nella provincia e in regione), per la produzione di *disposable* risulta evidente l'alto grado di integrazione di quasi tutte le fasi produttive, sicuramente di quelle più delicate e di qualità: le uniche fasi parzialmente decentrate sono quelle ad alta intensità di lavoro e minor valore aggiunto cioè assemblaggio e imbustaggio.

Per quel che riguarda i settori della produzione, in particolare, la tendenza di questo gruppo di imprese è quella di essere fortemente specializzati in un settore e di poter offrire a riguardo la gamma più ampia possibile di prodotti (nel totale sono tre i settori maggiormente interessati: dialisi, anestesia/rianimazione, cardiocirurgia).

Considerando che in questa categoria troviamo quasi solo imprese appartenenti a multinazionali risulta chiara l'importanza relativa dell'attività di commercializzazione pura di prodotti realizzati da altre imprese del gruppo così come risulta evidente la possibilità di avere sbocchi autonomi sui mercati o, al massimo, mediati da altre imprese del gruppo.

**b)** La maggior parte delle imprese finali di piccola dimensione non supera il numero di 50 addetti occupati e, come detto, ha un peso assai relativo sui dati del distretto se confrontato con quello della tipologia precedente. Queste differenze dimensionali vanno a influenzare significativamente l'organizzazione del lavoro, il tipo di prodotto realizzato e il rapporto con il mercato.

A parte quattro imprese che si occupano unicamente di macchine elettromedicali e sviluppano il 2% del fatturato e dell'occupazione del distretto, l'attività delle altre piccole imprese è la realizzazione di *disposable*.

Abbiamo visto come nelle imprese di medie e grandi dimensioni la produzione di *disposable* sia quasi del tutto integrata, nel caso delle imprese di piccole dimensioni questa caratteristica non si presenta e l'organizzazione produttiva prevede il completo decentramento di estrusione e stampaggio, le prime due fasi del ciclo produttivo: vengono infatti acquistati sul mercato i componenti necessari su cui realizzare le fasi finali del processo produttivo.

La presenza di queste imprese sul mercato dei *disposable* non è legata ai settori principali in cui sono presenti le imprese più grandi ma bensì a settori di nicchia o innovativi in cui le grandi imprese non sono interessate a concorrere e lasciano spazi liberi.

Ai fini di una permanenza nei settori di nicchia o nella creazione di nuovi settori il rapporto con gli utilizzatori finali, i medici, diventa strategico comportando

un'attenzione particolare alle relazioni anche informali.

Nonostante questo aspetto, però, il rapporto con il mercato rimane in parte difficile non solo per i classici problemi di sbocco delle piccole imprese (è evidente la differenza confrontando i dati dell'export) ma anche per la cultura prevalentemente tecnica degli imprenditori che sono diventati tali spesso dopo il distacco da un'impresa di dimensioni più grandi.

**c)** A fianco dei due tipi di imprese finali è possibile individuare una terza categoria di produttori, questa volta però di componenti. Nonostante il prodotto realizzato non sia finito sarebbe sbagliato considerare queste imprese alla stregua delle subfornitrici, infatti i dati a disposizione ne danno un'immagine di autonomia e competitività.

Dal punto di vista dimensionale queste imprese occupano un po' più di addetti di quelle piccole ma con una media di addetti per impresa di 38 contro 17 e con un fatturato totale maggiore.

Per quanto riguarda il rapporto con il mercato, dimostrano di mantenere spazi di autonomia dal distretto con un tasso di esportazione più vicino a quello delle grandi imprese che delle piccole (53,5%) e con una diversificazione dei mercati di sbocco (40% mercato europeo, 25% Usa/Canada, 11% centro/sud America, 6% paesi africani).

Gli acquirenti di queste imprese sono soprattutto altre imprese produttrici (assorbono il 69% della produzione totale) ma, grazie all'inserimento di due ditte che hanno anche linee di *disposable* finiti, rispetto al 1997 sono cresciuti decisamente i rapporti con gli intermediari commerciali passando dal 2,4% al 15,4% (nel 2000).

Le imprese che producono componenti, per la loro versatilità, sono inclini al cambiamento del prodotto e a seguire le innovazioni del mercato al punto da diversificare parecchio il portafoglio clienti e addirittura sperimentare in settori diversi dal biomedicale (farmaceutico e alimentare).

**d)** In linea con l'andamento generale anche le 35 imprese di subfornitura presenti nel distretto al 2000 hanno visto migliorare la loro condizione: l'occupazione è aumentata del 4,6% (arrivando a 546 addetti) mentre il giro d'affari del 44%. Sempre nel periodo 1997-2000 queste imprese hanno cominciato a strutturarsi in maniera più solida con una tendenza all'aumento dimensionale: la classe di imprese con più di 20 addetti è passata da 7 a 9 e conta il 55% degli addetti oltre che la metà del giro d'affari.

Per quanto riguarda il tipo di lavorazioni fornito si possono identificare due tipi di subfornitura nel distretto (assemblaggio e stampaggio) tutte rivolte alla produzione di *disposable*; come detto infatti per la produzione di macchine elettromedicali il decentramento c'è, ma fuori del distretto.

Nonostante operino entrambe soprattutto all'interno del distretto, le due tipologie di imprese si differenziano profondamente non solo per le lavorazioni svolte ma anche per i risultati economici.

Le imprese che fanno assemblaggio sono 29 e occupano il 72% dei lavoratori della subfornitura, ma con un fatturato di soli 23 miliardi di lire a fronte dei 35 delle 6

che si occupano di stampaggio: i dati positivi generali della subfornitura dipendono infatti dalle seconde che, nello specifico, hanno visto raddoppiare il loro fatturato e aumentare del 20% l'occupazione.

Le prime lavorano praticamente esclusivamente conto terzi e ricevono dai committenti, spesso in monocommittenza, il disegno, le specifiche tecniche, i materiali e i componenti con cui assemblare; le seconde, anch'esse quasi sempre in condizioni di monocommittenza, offrono però un prodotto completo e spesso si fanno carico dell'approvvigionamento delle materie prime.

### **3.4 L'innovazione nel distretto**

Un classico problema che i distretti produttivi devono affrontare, come del resto ogni sistema economico, è quello del mantenimento della competitività. Questo non è un problema che solitamente si presenta a caso nella storia di un distretto ma ha una tempistica ben legata al grado di strutturazione del distretto e al rapporto che esso riesce a mantenere con il mercato.

Per il primo aspetto possiamo dire che un distretto può dare fondo alla sua capacità produttiva per vari motivi: perché ha esaurito le risorse fisiche che gli permettevano una posizione di privilegio (ad esempio la presenza nella zona di un materiale particolare), perché ha esaurito le risorse sociali che gli permettevano una posizione di privilegio (ad esempio competenze diffuse nel territorio che si perdono con il ricambio generazionale), perché ha saturato i suoi spazi fisici (si pensi ad alcune zone del triveneto dove ormai è difficile edificare) o perché per una ragione dimensionale le imprese non riescono ad andare oltre ai livelli raggiunti.

Per il secondo aspetto si può dire che un distretto rischia di compromettere il suo rapporto con il mercato quando c'è un approccio passivo nei confronti della domanda (non ci si cura delle nuove esigenze ed evoluzioni), non si hanno informazioni sui propri concorrenti o non si hanno i mezzi per raggiungere i mercati possibili.

Questi aspetti critici sottendono il vero problema comune anche ai distretti più eccellenti, la capacità di adeguarsi ai cambiamenti, cioè l'innovazione. In questo senso innovazione è da considerarsi come tutto ciò che può permettere al sistema economico una sua continua capacità di creare valore nel tempo: le consuete distinzioni tra innovazione di processo, di prodotto o di organizzazione sono l'applicazione di questo concetto a specifiche dimensioni.

Guardando quindi alla storia del distretto mirandolese si possono identificare come fortemente innovativi alcuni momenti: sicuramente l'inserimento delle multinazionali, che ha portato l'accesso ai mercati esteri e la possibilità di sfruttare reti di relazioni tra imprese internazionali (questi elementi hanno spinto enormemente il giro di affari di tutto sistema locale creando un indotto non solo per le dirette attività delle grandi imprese nel distretto ma anche per la fama sempre più internazionale del polo mirandolese), ma anche la scelta delle imprese di piccola dimensione produttrici di *disposable* finiti o di componenti di seguire nuove nicchie e nuove esigenze di mercato.

Questi due momenti danno le linee attuali degli aspetti evolutivi del distretto:

quella delle grandi imprese e quella delle imprese di dimensioni più ridotte.

Le grandi imprese stanno puntando sul soddisfacimento degli utilizzatori storici dei *disposable* (dialisi, cardiocirurgia, anestesia/rianimazione) con delle logiche di grandi numeri: ottimizzazione dei costi di produzione e ricerca di nuovi mercati per i prodotti classici. In queste imprese la scelta innovativa vede più l'attenzione verso i processi (è considerata una strategia possibile l'aumento dell'automazione per le fasi in cui la presenza umana è sostituibile senza rischiare troppo una diminuzione della qualità) ed i mercati (rilevante è il tentativo dei grandi gruppi di aumentare il controllo lungo la catena del valore cercando di acquistare il cliente, avere ad esempio le case di cura) che verso i prodotti, anche se lo sviluppo del prodotto in rapporto alle esigenze degli utilizzatori finali, con cui persiste la ricerca di rapporti diretti, rimane una strategia di base.

Le imprese di dimensioni ridotte produttrici di *disposable* per uscire dalla schiacciante concorrenza delle grandi puntano invece sulle nicchie di mercato e su un continuo rapporto con gli utilizzatori finali per poter offrire prodotti "*customerizzati*" e al passo con le esigenze. Di questo gioco di adeguamento e ricerca di nuove possibilità fanno parte le imprese produttrici di componenti con un ruolo fondamentale: grazie ai notevoli rapporti che a loro volta stanno sviluppando con il mercato internazionale riescono a creare componenti adatte allo sviluppo dei prodotti innovativi.

Per queste ragioni una figura professionale che risulta altamente strategica è quella di chi intrattiene i rapporti con i medici che dovranno utilizzare i prodotti; questo ruolo necessita di competenze non solo commerciali ma anche e soprattutto di competenze tecnico-scientifiche in grado di garantire un livello comunicativo adeguato rispetto agli interlocutori (il cosiddetto marketing scientifico).

### **3.5 Gli attori socioeconomici presenti nel distretto**

Con il termine di attori socioeconomici intendiamo tutti gli attori che partecipano alla vita del distretto ma non sono direttamente impegnati nella produzione: istituzioni, enti, consorzi, associazioni imprenditoriali e sindacali e così via.

Nel caso del distretto di Mirandola si possono identificare, da una parte, i classici attori sociali o istituzionali che in maniera più o meno diretta ed efficace partecipano allo sviluppo territoriale e, dall'altra, alcuni attori più legati alle specificità della zona.

Tra i primi elenchiamo: comune, provincia, regione, camera di commercio, sindacati e associazioni di categoria; tra i secondi sono presenti: l'Associazione comuni modenesi area nord con l'Ufficio Formazione Professionale, l'Istituto Tecnico Galilei di Mirandola, l'Osservatorio sul settore biomedicale nel distretto mirandolese e il Consobiomed.

L'area in cui è inserito il distretto è caratterizzata da un tasso di sindacalizzazione e da una adesione delle imprese artigiane alle loro associazioni piuttosto elevati, mentre la presenza delle associazioni industriali è meno pervasiva.

Recentemente, con la nascita nel 1999 dell'Associazione comuni modenesi area nord, si può dire ci sia stato il tentativo istituzionale di cambiare approccio nei confronti del territorio: vengono offerti servizi integrati a livello intercomunale e la tendenza è quella di creare una dimensione unitaria dello sviluppo dei nove territori. In questa ottica è stato creato l'Ufficio Formazione Professionale intercomunale. L'UFP ha infatti come attività quella di offrire servizi formativi per tutti i soggetti presenti nel territorio.

Sempre in campo formativo è da sottolineare il ruolo che l'Istituto Tecnico Galilei ha avuto e continua ad avere nello sviluppo del distretto. Sin dalle origini, infatti, questo istituto ha saputo rispondere alle esigenze formative del distretto e ha mantenuto un rapporto con le imprese biomedicali.

Un'altra struttura di recente costituzione è l'Osservatorio sul settore biomedicale nel distretto mirandolese, nato per volontà dell'Associazione dei comuni, della Provincia di Modena, di ProMo S.c.r.l. (società di promozione dell'economia modenese), della CCIAA di Modena, della Fondazione Cassa di risparmio di Mirandola, di CNA e di Assoindustria. Ad oggi ha prodotto due rilevazioni sulle condizioni economico-produttive del distretto mediante le ricerche di R&I s.r.l. di Carpi.

Consobiomed è un consorzio di piccole imprese che nacque con l'aiuto di CNA nel 1990 allo scopo di rispondere alle esigenze, sempre più pressanti per il settore, della certificazione di qualità. Attualmente conta 28 imprese associate, tutte di piccole o medie dimensioni sia produttrici finali che subfornitrici. Nel corso degli anni però le funzioni originarie sono cambiate: essendo venuta meno l'esigenza di un adeguamento alla certificazione, che ormai le aziende hanno raggiunto e continuano a gestire autonomamente, le attività del consorzio sono diventate soprattutto la promozione del commercio estero.

#### **4 Caratteristiche generali delle R.I. nel distretto**

Come per i dati economici, l'organizzazione produttiva e l'innovazione, nel distretto sono presenti realtà che si differenziano su base dimensionale anche per quanto riguarda le caratteristiche delle relazioni industriali.

La realtà del distretto risulta in linea con i risultati del "Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia Romagna 1994-1997"<sup>6</sup> dell'Ires Emilia Romagna presentando tre tipologie di relazioni industriali: nelle aziende di grandi dimensioni troveremo presenza dei sindacati confederali (con tassi di sindacalizzazione in questo caso un poco inferiori alla media della zona) e contrattazione aziendale, in quelle di piccole dimensioni poca o nulla presenza del sindacato ma con la copertura del contratto regionale dell'artigianato e infine nella fascia di imprese sopra i 15 dipendenti sino ai 50 troveremo una condizione particolare per cui i livelli di copertura

---

<sup>6</sup> "Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia Romagna: 1994-1997. Un'indagine sull'esperienza della contrattazione aziendale dopo il 23 luglio 1993". IRES Emilia-Romagna, 1999, Franco Angeli.

aziendale sono assai inferiori di quella di grandi dimensioni ma non compensati da contratti territoriali o regionali.

Nonostante la caratterizzazione produttiva della zona non esistono prassi, anche informali, di contrattazione territoriale o attività bilaterali ad esempio sulla formazione, la qualità o altri argomenti trasversali al settore.

Essendo le imprese principali quasi tutte di gruppi multinazionali, le relazioni industriali di ognuna di queste sono fortemente influenzate dalle specifiche modalità abitualmente tenute da ciascun gruppo.

Una nota interessante riguarda la storica tendenza delle imprese a pescare in bacini di manodopera fuori dal distretto (soprattutto provenienti dal mantovano o da altre zone extraregionali limitrofe) in cui la tradizione sindacale fosse meno radicata che nel modenese; questo spiega i tassi di sindacalizzazione leggermente in ribasso rispetto alla zona, ma con un graduale avvicinamento alla media nel tempo.

Di seguito tratteremo due casi di relazioni industriali in imprese basate su modelli differenti: uno orientato alla contrattazione collettiva tradizionale e uno alle risorse umane.

#### **4.1 Caso "A"**

La "A" nasce nel 1973 ad opera di Veronesi e viene successivamente acquisita da un gruppo nazionale, il quale possiede a Mirandola anche un altro stabilimento specializzato in cardiocirurgia.

La "A" attualmente impiega circa 260 persone e si occupa del cosiddetto "renal care" ovvero tutto ciò che riguarda i sistemi di emodialisi: macchine (rene artificiale), *disposable* e liquidi. La "A" è *business unit* di un sistema di imprese del settore del gruppo che coinvolge un'impresa in Piemonte, una in Sardegna e una in Francia. A Mirandola la produzione riguarda maggiormente le parti plastiche, ma anche le parti meccaniche del rene artificiale e le soluzioni liquide per i trattamenti di emodialisi. La parte più a valore aggiunto del processo di dialisi (il filtro) è però prodotta nello stabilimento piemontese del gruppo, già competente in tal senso.

Essendo un'impresa ben strutturata ma non di grandissime dimensioni, l'atteggiamento nei confronti dell'innovazione è quello di cercare di seguire il mercato pur offrendo prodotti sostanzialmente standard e su grandi numeri. Dal marketing scientifico, come detto in precedenza, dipende molta parte delle innovazioni apportate ai prodotti anche se la ricerca di base non viene effettuata all'interno ma in altri stabilimenti del gruppo.

La produzione dei *disposable*, che necessita l'impiego maggiore sia in termini di personale che di ore lavoro, prevede il seguente processo.

Le prime fasi vedono la trafilatura e lo stampaggio dei granuli di materia prima acquistati all'esterno. I granuli vengono trasformati in componenti mediante stampi e macchine prodotti da imprese specializzate e acquistati sul mercato regionale (Rimini, Bologna, Reggio Emilia, ...). Queste fasi occupano circa 18 persone.

Successivamente le componenti passano nel reparto dei semilavorati (16 addetti) dove vengono effettuati premontaggi e raccordi in parte mediante l'utilizzo di macchine automatizzate e in parte mediante il lavoro manuale.

Dopo queste fasi iniziali si passa alla creazione vera e propria dei prodotti finiti mediante l'utilizzo di macchine e un rilevante impiego di lavoro manuale che ne garantisce la qualità: ogni prodotto necessita setto o otto montaggi dopodiché viene messo in un alveolo per essere confezionato. In questa fase di montaggio sono occupate una trentina di persone e sono divise in due sezioni: una più numerosa in cui vengono realizzati prodotti standard per grandi quantitativi (9.000 pezzi) e si lavora su macchine a catena in sei per macchina ed una meno numerosa per prodotti "customerizzati", quantità ridotte (2.500 pezzi) e si lavora su macchine singole.

Nel reparto successivo (4 persone) i prodotti vengono sterilizzati e mandati al magazzino.

La gestione del magazzino comincia ad avere un ruolo importante in queste aziende in quanto precedentemente erano gli utilizzatori finali stessi che si occupavano della gestione delle scorte, ora invece scaricano questa incombenza sulle aziende produttrici. Nel magazzino infatti sono occupate una decina di persone ma in fasi particolarmente intense si fa uso di cooperative di facchinaggio.

Durante tutto il processo vengono effettuati collaudi da parte di personale addetto ad ogni reparto, in totale 4 persone. In totale la produzione di *disposable* occupa quasi 90 persone.

La produzione di macchine, come descritto precedentemente, gode di un forte decentramento e in pratica consiste nell'assemblaggio delle componenti meccaniche ed elettroniche. Questi pezzi sono acquistati nel mercato regionale e creati ad hoc per l'azienda. Anche in questo reparto è prevista la presenza di due collaudatori e di un magazzino in parte gestito dallo stesso personale di quello dei *disposable*. Complessivamente il settore delle macchine occupa una ventina di persone.

La terza tipologia produttiva di questa azienda riguarda le soluzioni utilizzate nelle terapie dialitiche; in questo settore sono impiegate una ventina di persone e il processo produttivo è fortemente automatizzato.

Nella produzione è occupato circa il 55% del personale, mentre il restante si distribuisce nelle altre funzioni con ruoli impiegatizi e dirigenziali.

Le tipologie professionali presenti a fronte di una differenziazione produttiva così marcata sono varie ma il contratto generalmente applicato è quello dei chimici.

Le difficoltà principali nel reperimento del personale riguardano la fascia degli operai generici e quella dei manutentori. Il problema per quanto riguarda gli operai generici è dovuto al fatto che nella zona è sempre più difficile trovare la disponibilità a fare lavori non qualificati mentre l'importazione di manodopera dalle zone dove la disponibilità ci sarebbe (dal sud Italia ad esempio) implica complicazioni logistiche non indifferenti. La figura del manutentore invece ha delle problematiche legate alla formazione della professionalità e alla disponibilità agli spostamenti; per manutentori in questo caso infatti si intendono le persone preposte a risolvere i problemi tecnici di natura meccanica o elettronica che possono insorgere nelle macchine e che per fare questo debbono essere formati appositamente dall'azienda al suo interno o sottratti ad un'altra azienda quando già esperti. Oltre a queste problematiche di tipo formativo c'è anche la difficoltà nel trovare persone motivate disponibili alle continue trasferte per andare in loco ad effettuare le riparazioni.

Per un'altra figura professionale fondamentale come gli ingegneri il reclutamento non è problematico in quanto fino ad ora si è rilevata una certa facilità di reperimento nelle università di Bologna e Milano.

Per i motivi a cui ho precedentemente accennato il tasso di sindacalizzazione è leggermente inferiore alla media della zona ma sostanzialmente su buoni livelli.

Le relazioni industriali sono impostate secondo il modello della casa madre; da questo deriva un certo formalismo tra le parti per quanto riguarda l'ottemperanza dei doveri sulle tematiche affrontate dai contratti nazionali. Questo aspetto più rigido viene in parte compensato dai tradizionali rapporti tutto sommato positivi tra le parti: anche al di fuori dei doveri contrattuali c'è una generale buona disposizione all'informazione per quanto riguarda le questioni non strategiche dell'azienda.

Un terreno su cui la comunicazione si fa più scadente è quello degli orientamenti di medio-lungo periodo del gruppo anche qualora questi coinvolgano direttamente l'azienda. Il deficit informativo riguardo queste tematiche viene in parte compensato dalla rete formale che si crea tra le rappresentanze dei lavoratori in occasione del coordinamento del gruppo, che si riunisce periodicamente a Milano, e in maniera più informale dai legami che si sono creati tra i lavoratori delle diverse imprese a causa di trasferimenti o di contatti lavorativi.

Non esistono organi bilaterali interni o altre formalizzazioni di gestione mista per cui nell'affrontare gli eventuali problemi che possono insorgere c'è un diretto coinvolgimento della r.s.u., i cui delegati, provenendo quasi uno per ogni reparto, vengono tempestivamente informati sulle questioni da risolvere: se i problemi riguardano un reparto in particolare vengono risolti reparto per reparto se invece riguardano l'azienda in generale, solitamente aspetti gestionali e non strategici, vengono trattati collettivamente; anche gli eventuali suggerimenti in ordine a miglioramenti o cambiamenti di macchinari o processi produttivi vengono affrontati in sede di confronto tra le parti e non individualmente.

I criteri di valutazione sul salario variabile sono fissati dal gruppo e riguardano tre indici: qualità, produttività e partecipazione. In passato c'era anche un premio legato al m.o.l. aziendale ma è stato congelato in quanto non controllato dalle r.s.u. e non realmente utilizzato.

La formazione della fascia operaia viene gestita in rapporto agli obblighi contrattuali sulla sicurezza e l'aggiornamento sulle modifiche ai macchinari mentre gli investimenti maggiori finalizzati alla crescita professionale riguardano soprattutto le fasce impiegate e dirigenziali.

L'idea che traspare dalle interviste è quella di un contesto lavorativo in cui le parti cercano reciprocamente di collaborare tanto che le ore di sciopero sono assai rare e da entrambe le parti c'è una generale propensione alla chiarezza.

Nonostante queste buone relazioni non vi è però una visione che punta ad un coinvolgimento del lavoro nelle decisioni di strategia aziendale: infatti vi sono aspetti di reticenza su argomenti che riguardano i progetti del gruppo per il lungo periodo; c'è quindi una volontà dirigenziale di cura dei rapporti non tanto finalizzata alla creazione di sinergie tra le parti per il miglioramento della competitività ma piuttosto allo scopo di evitare i costi e i problemi della conflittualità.

## 4.2 Caso "B"

L'azienda nasce nel 1976 fondata da un gruppo di imprenditori locali provenienti da altre esperienze nel settore. Nel 1989 fu acquistata da una multinazionale americana di Chicago. Quest'ultima è suddivisa a livello internazionale in tre divisioni: la divisione *medication delivery*, di cui fa parte lo stabilimento di Mirandola, per le terapie infusionali, divisione renale in cui è leader nella dialisi peritoneale, divisione *bioscience* per le biotecnologie e la produzione di emoderivati. In Italia "B" ha 5 stabilimenti di cui un altro si occupa di *medication delivery* insieme a quello di Mirandola, ma produce liquidi.

Sino al 1989 l'azienda si presentava come una vera e propria *company* con tutte le funzioni al suo interno: produzione, risorse umane, ufficio vendite, uffici amministrativi, ricerca e sviluppo per un totale di 130 dipendenti.

Dal 1994 l'azienda ha cominciato ad integrarsi maggiormente nella rete multinazionale fondendosi completamente con la casa madre e prendendo sempre più le connotazioni di uno stabilimento di produzione puro e semplice: le funzioni amministrative, finanziarie, risorse umane e vendite sono confluite negli uffici nazionali della multinazionale ridimensionando nettamente il numero totale degli addetti ad oggi, 70. Questo ridimensionamento fu però non traumatico nel senso che al momento dell'entrata della multinazionale i vecchi proprietari non trovarono accordi di gestione con i nuovi proprietarie se ne andarono: a fronte di questi cambiamenti alcuni addetti decisero di andare in altre aziende.

La produzione è però rimasta sostanzialmente la stessa: contenitori vuoti per nutrizione parenterale, deflussori, prodotti per la trasfusione di sangue e una piccola parte di conto terzi.

Oltre alla produzione altre due attività sono rimaste all'interno dell'azienda: ricerca e sviluppo e una parte di vendite dirette. Questo fatto va al di fuori della linea generalmente tenuta dalla "B", ma è dovuto ad un aspetto strategico per il mercato e per l'evoluzione del prodotto: il mantenimento del rapporto diretto con i clienti storici.

Il processo produttivo dell'azienda non prevede lo stampaggio e parte quindi dall'acquisto di componenti finiti da fornitori locali, nazionali e internazionali di cui alcuni facenti parte del gruppo; ultimamente l'azienda si è fornita di una linea per l'estrusione dei contenitori vuoti per la nutrizione parenterale.

La trasformazione delle componenti acquisite viene effettuata mediante processi manuali o automatizzati; i primi vengono esternalizzati a tre imprese di subfornitura che occupano in media una cinquantina di persone, mentre i secondi vengono effettuati all'interno dell'impresa con macchinari (soprattutto saldatrici a radiofrequenza) utilizzati dal personale su due turni per un totale di 25 persone. Una piccola parte di prodotti viene assemblata in Tunisia dove "B" ha uno stabilimento.

I prodotti finiti e confezionati vengono mandati alla sterilizzazione, che viene effettuata conto terzi fuori dal distretto, e poi spediti al magazzino di distribuzione della "B" a Padova, un campione di prodotti viene riportato a Mirandola per i test di qualità svolti all'interno dello stabilimento.

La forza lavoro diretta è di una trentina di persone di cui sei in part-time, soprattutto donne e occupate in parti ancora manuali del lavoro. Il resto del

personale è impiegatizio di cui 11 nell'area qualità (responsabile, documentazione, sistemi qualità, controllo qualità, due laboratori), 18 persone tra responsabili e supervisori (produzione, magazzino, acquisti, coordinamento terzi, salute e sicurezza, manutenzione), 5 in ricerca e sviluppo e 4 logistica, 1 segretaria, 1 risorse umane.

Ogni funzione di responsabilità oltre al responsabile di sede ha un riferimento a livello europeo del gruppo.

Il livello professionale è piuttosto elevato con una forte presenza di laureati in chimica nella sezione impiegatizia e di periti nella parte della produzione.

Le relazioni industriali anche in questo caso sono fortemente influenzate dall'impostazione della casa madre "B", che, occupando complessivamente 45.000 persone in tutto il mondo e operando in determinati settori produttivi dove il nesso tra competitività e qualità è più che mai diretto, ha cercato di creare un modello adattabile a tutti i contesti lavorativi e capace di garantire standard qualitativi elevati.

L'assunto alla base dell'atteggiamento verso le relazioni industriali, dunque, sembra rifarsi alle teorie sulla gestione delle risorse umane finalizzate alla valorizzazione del lavoro in generale e alla crescita di ogni singolo individuo.

Nel caso B troviamo due piani di relazione: uno collettivo ed uno individuale.

Quello collettivo è quello vissuto in relazione alle r.s.u. e ai rapporti con le confederazioni che, da quando la gestione è della multinazionale, sono sempre stati positivi e che non hanno mai richiesto un'ora di sciopero. Gli argomenti della contrattazione sono salario e criteri di incentivazione (tra cui i suggerimenti dei lavoratori) e le problematiche gestionali (ad esempio gli orari di lavoro).

Sempre per accordo interno esiste una struttura chiamata "Comitato tecnico paritetico" in cui vengono affrontate tutte le problematiche che possono insorgere all'interno dell'azienda sia dal punto di vista tecnico che organizzativo. Questo tavolo si riunisce più o meno trimestralmente e tranne nella fase di avvio, più che altro per la novità dello strumento, ha cominciato a funzionare piuttosto bene mettendo a frutto i confronti tra i vari punti di vista del ciclo produttivo e migliorando la diffusione delle competenze (ad es. è stato accettato il suggerimento di mettere come direttore di stabilimento una persona interna all'azienda, o comunque della zona, già in grado di capirne le caratteristiche).

In seguito ad un'indagine sul personale interna al sistema "B" l'azienda ha optato per una politica di trasparenza informativa istituendo la prassi del diritto di domanda e dell'obbligo di risposta. Un'altra prassi collettiva che segue questa linea di chiarezza è quella delle comunicazioni a tutti i dipendenti sui programmi di sviluppo e investimento aziendali.

Un'ultima annotazione sulle prassi collettive della multinazionale è la diffusione di uno statuto del comportamento etico sul posto di lavoro contro le discriminazioni politiche, sessuali, religiose e così via.

Il piano relazionale individuale è quello che invece riguarda la programmazione di carriera e formazione di ogni singolo lavoratore. A partire dai vertici e poi a cascata su tutti i lavoratori viene effettuata la pianificazione degli obiettivi da raggiungere e dei relativi premi; a questa pianificazione si aggiunge quella della formazione che evidentemente va a incrociare con la prima qualora

siano richieste competenze o caratteristiche da acquisire per poter portare a termine gli obiettivi stabiliti.

La dimensione individuale del rapporto con l'impresa non è vissuta dai lavoratori come un tentativo di scavalco o esclusione del sindacato, che viene invece tranquillamente accettato come interlocutore qualora ve ne sia la necessità, ma come la possibilità di migliorare la propria posizione.

## **5 Tematiche emerse dai soggetti intervistati**<sup>7</sup>

### **5.1 Premessa**

In questa parte del rapporto esporremo argomenti emersi dalle interviste, alcuni dei quali non ancora trattati, organizzandoli per temi; bisogna sottolineare come il risultato dei colloqui effettuati non si riduca solo ai contenuti di seguito ma sia servito per l'esposizione delle caratteristiche del distretto fatta fino ad ora e per le conclusioni finali.

### **5.2 La viabilità**

Il primo argomento affrontato in maniera trasversale da tutti gli intervistati alla richiesta di parlare dei problemi dell'area è senza dubbi il tema della viabilità. Nei colloqui però il tema è stato poco sviluppato per due ragioni: il nocciolo della questione è facilmente individuabile (costruzione della cispadana e rafforzamento di altre modalità di accesso al distretto) e perché viene ormai considerato quasi un dato strutturale.

Quel che è emerso è che, da quando esiste il distretto, esistono le difficoltà di spostamento e sembra che le istituzioni preposte alla loro soluzione non si siano realmente attivate in questa direzione. Fino a che il distretto nel corso della sua evoluzione ha avuto, rispetto all'economia dell'area, un peso specifico relativamente ridotto è anche riuscito ad arginare le difficoltà logistiche autonomamente; attualmente però, dati l'attuale propensione sempre maggiore ad un rapporto con i mercati esteri e l'aumento dimensionale delle imprese e della loro capacità produttiva (ricordiamo l'aumento dell'export di quasi il 60% e del fatturato di quasi il 30% in tre anni) il perdurare di questa condizione potrebbe diventare realmente un limite allo sviluppo e all'attrattività del distretto.

Recentemente infatti è stata commissionata una ricerca alla società di sviluppo dell'economia modenese ProMo da parte dell'Associazione comuni area-nord allo scopo di verificare la possibilità di creare un polo intermodale in occasione della prossima costruzione della cispadana.

---

<sup>7</sup> Oltre ai responsabili delle aziende e alle r.s.u. dei casi A e B sono stati intervistati: due ex sindaci di Mirandola, due funzionari CGIL, un funzionario CNA, il Presidente di Consobiomed, la responsabile dello UFP, una responsabile dell'Associazione comuni area nord e un consulente logistico della stessa.

### **5.3 La formazione**

Il settore biomedicale si caratterizza, come visto in precedenza, da una forte differenziazione dei prodotti realizzati e di conseguenza necessita competenze eterogenee. Di fatto all'interno del distretto di Mirandola possiamo trovare funzioni legate a competenze chimiche, biologiche, meccaniche, elettroniche oltre che di gestione, vendita e amministrazione.

Questa complessità si ripercuote sulle possibili politiche formative del distretto, sia su quelle interne alle aziende sia su quelle di respiro territoriale.

Nelle aziende ancora una volta abbiamo due tipologie legate alla dimensione di impresa: la mediogrande, a maggior ragione se multinazionale, potendo disporre di risorse interne segue una strada autonoma o legata alle procedure del gruppo mentre la piccola impresa o non dedica alla formazione spazi ufficializzati o altrimenti si affida alle offerte di enti e istituzioni preposti. Questo significa da una parte che le imprese di grandi dimensioni si vanno a cercare da sole le persone da formare all'interno o in possesso delle competenze seguendo una logica di mercato (trasferirsi nel distretto può già essere stato per le multinazionali una tecnica di acquisizione di competenze) e dall'altra che le piccole imprese invece sono totalmente eterodipendenti su questo versante.

Essendo questa una caratteristica che accomuna genericamente un po' tutte le imprese indipendentemente dai settori, l'Associazione dei comuni area nord ha istituito l'Ufficio Formazione Professionale precedentemente accennato. Questo ufficio sta tentando di svolgere un ruolo di raccordo tra mercato del lavoro e sistema produttivo mediante attività di formazione continua, orientamento dei giovani al lavoro in collaborazione con le scuole superiori, formazione superiore (post-diploma, master...), tirocini, formazione per pubblica amministrazione e corsi privati. Il ruolo che svolge però ha carattere territoriale e non specificamente rivolto al distretto biomedicale per il quale tuttavia sono state promosse varie iniziative. Tra queste, oltre a tirocini e corsi in collaborazione con qualcuna delle multinazionali, la più importante è stata l'esperienza della laurea breve in ingegneria biomedicale.

Questa esperienza nata per volontà dell'Associazione voleva essere un tentativo di creare in loco quelle capacità professionali specifiche che in passato sono state ricercate al di fuori del distretto o che invece vi ci si sono formate all'interno ma con dei processi piuttosto lunghi e non formalizzati.

Furono così coinvolti gli attori sociali e istituzionali che potevano dare supporto all'iniziativa: l'Istituto tecnico Galilei, l'Università di Modena, una grande impresa, le associazioni imprenditoriali, il Lions club di Mirandola, la CCIAA di Modena. La compresenza di tanti attori portò fondi piuttosto consistenti ma questo impegno non fu sufficiente a far corrispondere l'esito del corso alle aspettative.

I ragazzi coinvolti in questo progetto furono solo una decina a fronte delle consistenti energie investite. Le cause del fallimento furono di varia origine.

Bisogna premettere che l'esperienza delle lauree brevi non ebbe successo neanche a livello nazionale per motivi strutturali al tipo di offerta formativa stessa. Dopo di che, quel che si evince dalle interviste è che, sul versante della creazione della professionalità, non vi fu una reale individuazione dei fabbisogni formativi delle imprese (in questo vi è una responsabilità anche dovuta allo scarso monitoraggio

sulla formazione che finora in generale è stato effettuato nel distretto) e inoltre che difficoltà nella organizzazione dei corsi sono attribuibili all'università, mentre sul versante della ricerca di personale da parte delle imprese non vi fu la chiarezza necessaria sui reali bisogni e tempi della domanda.

#### **5.4 Consobiomed**

La nascita di Consobiomed come detto fu legata ad un evento specifico, la certificazione di qualità per le piccole imprese che al momento sembrava un problema difficile da superare. Successivamente il consorzio, crescendo nel numero degli associati, ha cercato di andare incontro alle nuove problematiche che si andavano presentando per le piccole imprese e si è occupato così di internazionalizzazione. La difficoltà di avere una visibilità internazionale diventa un fattore determinante nella capacità di competere e nella crescita economica di imprese che non hanno sbocchi diretti nei mercati stranieri ma per le quali il rapporto con il cliente è parte fondamentale della strategia.

Il consorzio cerca così di indirizzare lo sviluppo delle imprese associate e della rete di piccole imprese che rende efficiente il distretto; considerando il fatto che Consobiomed è stato promosso soprattutto dalla CNA si comprende come esso abbia nelle intenzioni di chi lo ha creato non solo il ruolo di risolvere problemi contingenti ma proprio quello di creare un salto di mentalità da parte dei piccoli produttori in modo da permettergli, unendosi, di raggiungere quella soglia critica di risorse tale da favorire politiche di sviluppo proprie.

Questo indirizzo si rivela ad esempio nell'attività di Consobiomed di organizzare un convegno annuale con i clienti utilizzatori finali in modo da favorire il contatto e lo scambio di informazioni oppure nella partecipazione alle fiere internazionali congiuntamente ad alcune singole imprese associate che in qualche caso riescono ad aprire filiali commerciali all'estero.

#### **5.5 Osservatorio sul settore biomedicale nel distretto mirandolese**

L'osservatorio nasce per volontà dell'Associazione dei comuni area nord e della Provincia di Modena con uno scopo molteplice: valutare il peso economico del distretto e capirne le caratteristiche organizzative, avere serie storiche sull'andamento del distretto e quindi poter programmare lo sviluppo, aumentare la visibilità esterna e spingere verso la creazione di un'identità di distretto.

Il fatto che questo polo produttivo fortemente caratterizzato dalla concentrazione in un territorio così ristretto fosse un punto di eccellenza produttiva doveva essere esplorato scientificamente per essere valorizzato e consolidare la sua caratterizzazione territoriale: un potenziale rischio del distretto è infatti tuttora quello di perdere la sua caratterizzazione locale proprio, paradossalmente, a causa dell'intervento delle multinazionali che pur lo hanno fatto decollare.

Ad oggi l'osservatorio ha prodotto in collaborazione con R&I di Carpi due ricerche; in occasione del secondo rapporto hanno aderito non più solo le istituzioni pubbliche promotrici ma anche gli altri attori coinvolti nell'attività del distretto. Questo

fatto si allinea piuttosto chiaramente con l'intento dato all'osservatorio di diventare un autorevole punto di riferimento e un'occasione di promozione del distretto anche se, a detta di alcuni soggetti che hanno vissuto dall'interno la costruzione di eventi di comunicazione pubblici, è risultato non facile il coinvolgimento diretto degli imprenditori.

Le tematiche principalmente affrontate dai due rapporti sono state soprattutto quelle economiche, produttive e organizzative delle aziende mentre sui fabbisogni formativi o gli aspetti sociali della presenza del distretto non c'è stato un approfondimento.

### **5.6 Ruolo degli enti locali**

Il ruolo degli enti locali nello sviluppo del distretto è descritto dagli intervistati in maniera differenziata: gli esponenti istituzionali raccontano episodi in cui questo ruolo è stato fondamentale per lo sviluppo territoriale mentre gli attori imprenditoriali lamentano una sorta di disinteresse per l'attività dell'area.

Risalendo alle origini del distretto, l'appoggio istituzionale fu considerato dal fondatore piuttosto "miserico" e per quanto riguarda la viabilità le critiche si sono protratte sino ai giorni nostri; infatti, come detto sopra, il problema rimane pressante e attribuisce a tutti gli enti locali una responsabilità ormai storica, la quale nell'immaginario di alcuni attori del distretto ha preso la connotazione di un disinteresse generalizzato per il settore.

Del resto però nelle interviste a due ex esponenti dell'amministrazione comunale sono emersi episodi e aspetti interessanti in cui le attività dei comuni della zona sono state rilevanti per la crescita del distretto. In tempi passati questi episodi sono stati di carattere reattivo nei confronti di problemi emersi, mentre, in tempi recenti, di carattere progettuale: nell'89 ad esempio, in occasione di uno dei pochi episodi di conflitto tra le parti sociali, grazie all'intermediazione del consiglio comunale si riuscì ad evitare la rottura e a far trovare l'accordo mentre, attualmente, la scelta dell'Associazione dei comuni area nord di creare l'Osservatorio rappresenta una scelta finalizzata a dare maggiore visibilità al distretto e a indirizzarne lo sviluppo.

### **5.7 Banche**

Il sistema bancario è risultato essere un altro argomento che diffusamente è emerso nel corso delle interviste; il rapporto con le banche è stato però affrontato unicamente dalle piccole imprese e soprattutto è stato valutato come un elemento problematico. Ancora una volta è possibile tracciare una netta distinzione tra le dinamiche che interessano le imprese mediograndi e quelle che interessano le piccole.

Le imprese di dimensioni più sostenute, soprattutto se appartenenti a gruppi, non vedono nel reperimento finanziario e nella possibilità di investimento un limite alla possibilità di svilupparsi in quanto possono, proprio in virtù del loro giro di affari o dei legami con le multinazionali, aver garantito un certo accesso ai finanziamenti.

Le imprese di dimensioni più ridotte trovano invece una grande difficoltà nella concessione di finanziamenti tali da poter effettivamente creare una crescita notevole se non addirittura un salto dimensionale: questo problema è dovuto al fatto, di carattere nazionale, che le banche locali sono spesso troppo piccole per concedere crediti che comporterebbero un grosso rischio nel caso non andassero a buon fine, mentre le banche grandi non sono interessate ad investimenti considerati di scarsa entità; ci si trova dunque, nel caso del distretto di Mirandola, nella paradossale situazione per cui le imprese più dinamiche, aperte all'innovazione e bisognose di sostegno come sono le piccole si trovano di fronte al problema di non riuscire a percorrere le nuove strade intraviste.

Il problema finanziario come abbiamo visto, fin dalla nascita del distretto con le prime esperienze di Veronesi è stato un problema rilevante anche se in un certo senso ha innescato la prima serie di spin-off che ne hanno poi determinato la ricchezza. Ora però la situazione potrebbe volgersi a sfavore dell'evoluzione del distretto stesso limitandone la parte più innovativa.

### **5.8 Evoluzione del distretto**

Un aspetto decisamente trasversale alle tematiche fino ad ora affrontate è quello dei possibili sviluppi del distretto. Gli interlocutori con cui ci siamo confrontati su questo tema, anche se in maniera indiretta, hanno tutti bene o male espresso una proiezione sulle tendenze che si potranno verificare nel distretto.

Alcuni intervistati sottolineano la necessità di una trasformazione delle relazioni che intercorrono tra le aziende. Questo cambiamento dovrebbe affermare la logica di "capocommessa".

Secondo questa ottica, per rendere competitivo il distretto in vista di una concorrenza sempre più globale, sarebbe necessaria una maggiore divisione dei processi lavorativi tra le imprese presenti al suo interno: queste dovrebbero evitare un modello di fornitura per singola fase e incrementare quella per fasi complesse dando così origine ad una divisione del lavoro tra le imprese a rete. Questo significherebbe una maggiore autonomia e responsabilità della aziende di fornitura con una conseguente specializzazione e aumento delle competenze, che si troverebbero integrate orizzontalmente nel territorio e non più solo verticalmente all'interno delle grandi imprese.

Un fatto complementare a questa proposta è quello di riuscire a produrre dentro il distretto, magari seguendo le stesse logiche di distribuzione dei ruoli e delle specializzazioni, anche i macchinari per l'inevitabile automazione di alcune parti dei processi produttivi.

Su questo argomento emergono due posizioni differenti: naturalmente chi punta a prodotti standardizzati anche se di qualità non può evitare di pensare a parti del processo produttivo fortemente automatizzate; chi invece punta ad un continuo inseguimento delle innovazioni necessiterà di una struttura meno rigida e più facile da riconvertire, ma soprattutto dovrà potenziare le competenze trasversali.

Comunque, data la specifica caratteristica dei prodotti del distretto di essere beni il cui valore sociale è assai elevato, non troveremo una differenza marcata, tra

chi vuole investire in automazione e chi no, nell'attenzione data ai processi produttivi in cui è coinvolto il fattore umano (da cui in questo caso dipende la qualità), si tratterà più che altro di una differente strategia nell'utilizzo di questa risorsa.

Per quanto riguarda gli aspetti commerciali le previsioni degli intervistati sono piuttosto omogenee in quanto sembra che le aspettative vengano soprattutto dall'espansione dei mercati esteri. Sulle strategie per come raggiungere questo obiettivo ovviamente pesa la diversità dimensionale delle imprese: le multinazionali sembrano avere vita più facile sui mercati esteri scontando però una maggiore concorrenza tra loro che si fa spietata al punto tale da dover rincorrere azione tese a garantire la continuità della domanda (ultimamente alcuni grandi gruppi stanno acquisendo le case di cura), mentre per le piccole la speranza sta nella logica del consorzio e del sostegno mediante finanziamenti per favorire la penetrazione del mercato.

Un tema da alcuni sollevato e considerato fondamentale per la tenuta competitiva del sistema locale è senza dubbio ancora una volta la formazione delle risorse umane. Questo tema è fondamentale per il sistema industriale italiano ma nel caso in questione emerge in modo ancora più evidente: trattandosi di processi e prodotti sempre in evoluzione e di grande investimento sociale diventa fondamentale poter contare sull'inserimento nel sistema di sempre nuove competenze e soprattutto poterlo fare in maniera diffusa in modo da innescare gli effetti benefici di una loro circolarità. Ancora una volta però tra gli intervistati si può distinguere tra chi pensa di far da se, le imprese di grandi dimensioni, e chi invece considera il sistema locale come una possibilità di ottenere ciò che da solo non potrebbe.

Un ultimo aspetto importante riguarda il ruolo delle relazioni non produttive all'interno del distretto: gli interlocutori delle imprese multinazionali non hanno dato molta rilevanza alla prospettiva di un'evoluzione collaborativa del distretto dimostrando così la loro impostazione globale e i loro interessi di gruppo e non territoriali, gli altri attori hanno invece attribuito una grande importanza alla capacità del territorio di muoversi pianificando una strategia allo scopo di mantenere la posizione di privilegio economico che fino ad ora si è trovato ad avere.

In conclusione si può dire che gli unici ad aver effettivamente mostrato interesse per le prospettive del sistema locale sono stati gli attori più legati al territorio.

## **6 Conclusioni**

### **6.1 Cooperazione e governance<sup>8</sup>**

Dopo aver descritto il distretto sia attraverso il materiale raccolto che attraverso gli specifici approfondimenti delle interviste ci permettiamo ora di approfondire quale sia effettivamente lo stato di cooperazione e *governance*

---

<sup>8</sup> Definiamo *governance* un modello di gestione e sviluppo del territorio, orientato all'ottenimento di benefici generali, che si distingue per la *consapevolezza* degli attori di farne parte, per l'*intenzionalità* delle loro azioni, per un qualche grado di *formalizzazione* dei rapporti e dei processi operativi e per il *pluralismo* con cui gli attori del territorio si relazionano tra loro e con la società civile.

all'interno del distretto industriale biomedicale e in particolare del peso che in esso hanno le relazioni industriali.

Ricordiamo che, da numerosi studi condotti in passato, una delle caratteristiche classiche dei distretti produttivi è considerata la coesistenza di rapporti cooperativi a fianco di rapporti competitivi in cui la dimensione economica si fonde con quella sociale se non addirittura con le identità personali dei singoli attori.

Spesso queste realtà sono dovute alla storica caratterizzazione di un luogo le cui competenze diffuse in capacità produttive sono venute a far parte del bagaglio culturale e identitario degli abitanti: unendo l'aspetto di affermazione e riconoscimento sociale a un contesto economico basato sulla competizione il risultato più probabile sarà un modello relazionale basato sul senso di appartenenza e difesa di una comunità ma anche sul desiderio di affermazione delle proprie capacità specifiche.

Da questo punto di vista il distretto biomedicale solo in parte può riconoscersi dentro questo modello.

Innanzitutto esso è "giovane" in quanto non frutto di anni di incubazione nel territorio ma bensì nato recentemente per le attività di una singola persona che ha saputo sfruttare un'idea innovativa, ma anche un humus di capacità tecniche e imprenditoriali presenti nella zona. Oltre a essere "giovane" questo sistema produttivo ha visto quasi fin da subito l'inserimento di realtà multinazionali che ne hanno certamente favorito lo sviluppo ma senza dubbio lo hanno anche reso meno legato all'identità territoriale o all'interesse nel costruirla, per così dire "le braccia nel distretto ma la testa altrove".

Inoltre lo sviluppo di competenze diffuse e tacite provenienti dal territorio (generalmente indicate come un'arma a doppio taglio capace di creare, da una parte, risorse distintive e non facilmente imitabili ma, dall'altra, anche di mettere a repentaglio la sua riproducibilità e/o rinnovamento se non attraverso una contaminazione con competenze o conoscenze codificate esterne all'area) nel caso di Mirandola è avvenuto solo in parte in quanto fin dalle prime fasi di avvio del distretto le competenze necessarie allo sviluppo dei prodotti sono state ricercate da Veronesi prima e dalle multinazionali poi in una logica verticale finalizzata cioè alla realizzazione di un'idea imprenditoriale indipendentemente dalle caratteristiche del territorio.

Queste aspetti hanno influito non poco sull'identità del distretto.

Il territorio d'altra parte vede la presenza di numerose altre attività industriali rilevanti e il numero di persone coinvolte nel biomedicale è solo un quinto degli occupati nell'industria di tutto il comprensorio: la definizione di "distretto produttivo" porta con sé un numero di connotazioni relazionali e sociali a questo punto forse eccessivo rispetto al contesto specifico del biomedicale mirandolese, potrebbe quindi essere più opportuno parlare di "polo produttivo" per alleggerire la descrizione da quelle caratteristiche sociali che al momento non sono così strutturate<sup>9</sup>.

Negli ultimi anni però si è assistito a dinamiche che denotano un orientamento verso una maggiore identità distrettuale: la nascita di Consobiomed e il suo tentativo

---

<sup>9</sup> Questo è quanto emerso nel corso della nostra analisi anche se esistono posizioni che ritengono l'identità del distretto già sviluppata completamente (si veda "The biomedical valley. Structural, relational and cognitive aspects" di Sammarra e Biggiero 2002)

di creare un contesto dove unire le forze ma anche dove creare un'identità di sistema ne sono un esempio così come la tendenza in atto all'innovazione nelle piccole imprese e un livello di decentramento produttivo maggiore garantito dalle floride imprese produttrici di componenti fanno intravedere la possibilità di intensificare le relazioni produttive interne, sino ad ora piuttosto scarse a causa della forte integrazione delle imprese maggiori.

Possiamo dunque affermare che nella storia del polo mirandolese vi sono stati episodi cooperativi, frutto di necessità momentanee, ma non una propensione costante alla cooperazione o tanto meno alla *governance* secondo la definizione da noi richiamata.

In questo panorama fino ad ora il ruolo delle relazioni industriali è stato caratterizzato da occasionalità e non sono mai stati istituiti momenti di confronto e consultazione tra le parti sociali e le istituzioni. Non esistono tavoli neppure informali sugli argomenti trasversali al settore che potrebbero essere affrontati di concerto anche se il confronto tra le parti avviene, ma esclusivamente in riferimento alle singole realtà produttive e mai in relazione al contesto in cui sono inserite.

Per quanto riguarda il ruolo del sindacato in particolare si rileva come sino ad ora esso non sia riuscito a dare un impulso verso la creazione di relazioni a livello territoriale: in parte perché il settore, non avendo ancora avuto crisi, non ha mai necessitato di un momento decisionale allargato e in parte perché la presenza delle multinazionali ha comportato modelli di relazioni industriali che hanno risentito delle diverse "culture manageriali" e/o sindacali presenti nel territorio.

L'informalità è risultata essere una delle principali chiavi di lettura dei rapporti all'interno del distretto: sia che si tratti di quelli tra imprese (per subfornitura o acquisti di prodotti finiti), sia di quelli tra le imprese e gli utilizzatori finali o con le istituzioni.

Il dato centrale che caratterizza le relazioni rimane il contatto diretto e non istituzionalizzato.

In questo contesto le istituzioni locali sino a tempi recenti non sono state in grado di innescare relazioni istituzionalizzate tra gli attori del polo produttivo e solo ultimamente con la nascita dell'Associazione dei comuni area nord vi è il tentativo di sensibilizzare gli attori sociali del territorio. L'operazione compiuta fino ad oggi dall'Associazione dei comuni non sembra però indirizzata ad un'azione di *governance*: appare piuttosto un'operazione di marketing territoriale "rivolto all'interno" per rendere consapevole chi opera in quest'area delle proprie potenzialità.

La nascita dell'Osservatorio e delle altre attività rivolte al polo biomedicale potranno fungere da leva per uno sviluppo futuro di interdipendenze tra gli attori tali da poter definire un "sistema" di governo dello sviluppo.

L'evoluzione delle relazioni industriali e un maggiore protagonismo degli attori sociali e istituzionali costituiscono ulteriori elementi decisivi per rafforzare questa traiettoria.

## **6.2 Possibilità di governance**

Dato che quella di Mirandola è un'area produttiva ancora in crescita, la pressione competitiva in aumento può stimolare quel riconoscimento reciproco tra le

parti che potrà diventare utile in particolare ad orientare lo sviluppo del comparto verso una via "alta"<sup>10</sup>.

La maggiore divisione del lavoro all'interno del distretto, l'attenzione per le esigenze complessive del mercato e la necessità di infrastrutture potrebbero essere la base per costruire quelle sinergie che in altri contesti sono state la chiave di volta per la competitività.

Il soggetto istituzionale in grado di attivare un fenomeno di questo tipo potrebbe essere proprio l'Associazione dei comuni area nord; essa, che per altro con i due rapporti dell'Osservatorio dispone di una base informativa per ipotizzare scenari futuri e definire orientamenti, potrebbe proporsi di rendere più stabili i rapporti tra gli attori sociali e istituzionali presenti nel territorio.

Sul versante non istituzionale il primo attore a cogliere questi stimoli dovrebbe essere proprio il sindacato che, sul terreno contrattuale, salvo in una fase specifica (vertenza Dasco fine anni '70) nella quale si pose con fermezza la difesa di attività di ricerca e quindi di attenzione al futuro del territorio, ha sicuramente mostrato difficoltà a qualificare la propria azione sui temi della formazione e a costruire rivendicazioni a livello territoriale sul versante delle politiche industriali (innovazione, formazione, servizi alle imprese, ecc.), oltre che a sviluppare un maggiore coordinamento con i sindacati dei paesi dove sono localizzate le unità locali delle multinazionali presenti nel territorio di Mirandola.

Infine potrebbe essere utile sviluppare una maggiore istituzionalizzazione dei rapporti tra i vari attori sociali e non. Questo potrebbe avvenire non a discapito del livello informale che abbiamo visto essere una risorsa fondamentale, ma in un'ottica di complementarità tra le due dimensioni: si pensi al ruolo rilevante che gioca per le piccole imprese il rapporto diretto con singoli medici e gli utilizzatori finali, che potrebbe essere affiancato da un maggiore accesso di queste ultime alle conoscenze possedute dai centri di ricerca universitari di cui così ricco è il territorio regionale.

In conclusione risulta rilevante che l'incognita maggiore rispetto alle potenziali prospettive di evoluzione in senso distrettuale del polo mirandolese è rappresentata proprio dalla presenza di quelle che sono ad oggi le principali risorse presenti sul territorio: le multinazionali. Queste imprese hanno indubbi interessi diffusi a livello globale: questo implica da parte loro la considerazione del territorio come mera variabile di costo. Per evitare che il processo di globalizzazione comporti un puro e semplice rapporto strumentale con il territorio è decisivo che gli attori sociali e istituzionali svolgano un ruolo attivo, in particolare per fare crescere gli elementi di eccellenza in funzione di una sempre maggiore attrattività.

---

<sup>10</sup> Si intende per via alla competizione "alta" quella strategia produttiva che punta sulla innovazione e non esclusivamente sui costi di produzione, in particolare quello del lavoro.