

Caso di studio Becton Dickinson

1. Qual'è il nome e il background dell'azienda? Quali prodotti/servizi eroga? Da dove viene? Da quanto tempo esiste?

BD è un'azienda leader del settore medico che sviluppa, produce e vende dispositivi medici, strumentazione e reagenti. L'azienda si dedica al miglioramento della vita delle persone nel mondo. BD si concentra sul miglioramento dei farmaci, della velocizzazione delle diagnosi infettive e dei cancri, e sull'avanzamento della ricerca, sulle nuove scoperte e la produzione di farmaci e vaccini. Le capacità di BD sono chiave per combattere alcune delle peggiori malattie del mondo. Fondata nel 1987, con uffici centrali a Franklin Lakes, New Jersey, la BD impiega circa 30.000 associati in oltre 50 nazioni nel mondo. L'azienda lavora con istituzioni sanitarie, ricercatori, laboratori clinici, industria farmaceutica e pubblico generico. Per ulteriori informazioni, per favore visitate il sito www.bd.com.

BD si concentra strategicamente sulla crescita in tre segmenti globali: BD Medical, BD Diagnostics e BD Biosciences.

BD Medical è tra i fornitori mondiali principali di dispositivi medici e innovatore nel campo nella somministrazione di farmaci tramite iniezione o infusione sin dal 1906, quando l'azienda ha costruito la prima fabbrica negli USA per la produzione di aghi e siringhe.

BD Diagnostics è fornitore leader di prodotti per la raccolta e il trasporto in sicurezza di strumenti diagnostici, reagenti e sistemi per individuare accuratamente un ampio spettro di malattie infettive, infezioni e tumori.

BD Biosciences è leader mondiale nella consegna di strumenti diagnostici innovativi a scienziati, ricercatori clinici, tecnici di laboratorio, e tutti coloro coinvolti nella ricerca di base sui farmaci, nello sviluppo di prodotti biofarmaceutici e nella gestione delle malattie.

BD nel Regno Unito Plymouth

Questo impianto produce un'ampia gamma di prodotti per la raccolta del sangue, tra cui tubi BD Vacutainer® per ematologia, coagulazione e chimiche speciali, e fornisce mercati sia in Europa che nel resto del mondo. La struttura di Plymouth, che impiega circa 720 associati, produce anche prodotti BD Biosciences – Discovery Labware, che vengono usati dai ricercatori medici.

Oxford

In questa struttura lavorano circa 230 venditori, responsabili marketing e staff di supporto tecnico proveniente dai tre segmenti aziendali: BD Medical, MD Diagnostics e BD Biosciences. Gli uffici di Oxford sono inoltre la sede di due delle più grandi unità (BD Diagnostics – Preanalytical Systems e BD Medical – Medical Surgery Systems). Queste unità sono supportate da una squadra di esperti proveniente dalle risorse umane, dal reparto informatico, dal servizio clienti e dai dipartimenti finanziari e degli approvvigionamenti.

Swindon

Questa struttura impiega circa 200 dipendenti e si specializza nello sviluppo e la produzione di sistemi in plastica per l'erogazione di farmaci, che vengono forniti all'industria farmaceutica per la distribuzione finale in tutto il mondo.

BD in Irlanda

Drogheda

Nell'Aprile del 2006, BD ha approvato un investimento di 15 milioni di euro per sviluppare ed espandere il centro di produzione dispositivi medici a Drogheda. L'investimento ha preparato la struttura di Drogheda a produrre una siringa preriempita di alto valore nota come la BD™ Saline XS. L'espansione ha previsto una seconda linea per assecondare la crescente domanda a livello europeo. Recentemente,

il sito ha visto nuovi e significativi investimenti, linee aggiuntive e nuovi posti di lavoro. L'utilizzo di una squadra di Innovazione sul posto di Lavoro ha svolto un ruolo significativo nel garantire un investimento futuro, e ha aiutato non poco a migliorare le sorti del sito.

Dun Laoghaire

Sin dal 1969, la struttura di Dun Laoghaire ha prodotto una serie di siringhe fino al 1996, quando il sito ha iniziato a diversificare la produzione con gli aghi a penna, un sistema di iniezione dell'insulina per il trattamento del diabete. Nel gennaio del 2007, è stata prodotta l'ultima siringa da 0,5 ml. Dall'aprile del 2007, la struttura di Dun Laoghaire ha 11 linee di produzione attive per gli aghi a penna.

Il sito di Dunlaoghaire ha recentemente completato la formazione di un JUMST. Questo gruppo affronterà temi non operativi legati alle relazioni industriali. Il JUMST sarà centrale nel dare forma al futuro del sito, incluso per l'utilizzo della squadra per l'innovazione del posto di lavoro come strumento aggiuntivo per garantire investimenti futuri, la sicurezza dei posti di lavoro e l'aumento occupazionale.

2. Quali sono le caratteristiche dei mercati dell'azienda? E' un monopolio, o è soggetta a molta competizione da parte di aziende simili? Quali fattori internazionali influenzano l'azienda, per esempio tassi di scambio esteri? L'azienda intraprende import/export?

L'azienda è soggetta alla competizione interna quando cerca di vincere gare d'appalto per lavorare nel network. I siti producono prodotti per altre strutture produttive BD, se tale necessità produttiva si presenta.

3. L'azienda è una multinazionale? O è un'azienda irlandese? Chi ha potere decisionale all'interno dell'azienda su temi quali le relazioni industriali, il HO è all'estero o è parte del management locale irlandese?

BD è una multinazionale, che presenta rapporti aziendali su base regolare. Esiste un dipartimento risorse umane irlandese, ma le decisioni gli investimenti etc vengono prese a livello direttivo. Le faccende quotidiane sono affrontate dalle squadre di Risorse Umane (HR), così come le questioni riguardanti le paghe, le questioni disciplinari e i briefing per lo staff.

4. Qual è il sindacato/i? Quali mansioni organizza ciascuno? Qual'è la storia sindacale dell'azienda? Per quanto a lungo sono stati sindacalizzati? Come sono organizzati i delegati aziendali? Esiste un comitato sindacale sul posto di lavoro? Esiste una struttura intersindacale nell'azienda?

Il SIPTU è il sindacato più grande in Irlanda, ed ha oltre 450 iscritti nei due siti di Drogheda e Dun Laoghaire. Il SIPTU organizza lo staff produttivo. Anche il TEEU ha degli iscritti presso i siti.

5. Qual'è l'accordo tra sindacato e impresa? Cosa copre? Quali sono le parti dell'accordo? Quando è stato negoziato la prima volta? Quando è stato revisionato l'ultima volta? E' stato causato da un processo giudiziario o di arbitrato? E' coperto dal REA/JLC (accordo nazionale irlandese ndt)? E' collegato a un accordo nazionale (accordo integrativo?) L'accordo locale tra sindacato e impresa copre uno o più siti? I fornitori dell'azienda o i clienti sono coperti dall'accordo di sito/aziendale?

Abbiamo due accordi collettivi separati, uno per ciascun sito, e tutti e due sono in vigore da molti anni.

I termini e le condizioni sono differenti a seconda del sito, anche se ci sono delle somiglianze. Le negoziazioni sono condotte separatamente su richiesta ufficiale dell'azienda, anche se i delegati aziendali di entrambi i siti si riuniscono ogni quattro mesi con i dirigenti sindacali per discutere questioni di interesse comune e formulare risposte congiunte.

Inoltre teniamo degli incontri periodici in ciascun sito, e degli Incontri Generali per aggiornare i nostri membri sui progressi etc. In aggiunta, i delegati partecipano a dei briefing e delle sessioni di formazione periodiche.

6. Quali sono i **processi che regolano le relazioni industriali** per esempio un dialogo diretto ogni volta che si presenta un problema, o incontri periodici? Quando sono stati implementati la prima volta questi processi? Come si sono sviluppati? Sono cambiati di recente?

Le tematiche vengono sollevate a livello locale presso i delegati, e se la questione resta irrisolta, le parti possono fare riferimento alla Commissione per le Relazioni di Lavoro, e chiedere una Conferenza di Conciliazione, e un

possibile rimando alla Corte del Lavoro per una raccomandazione non vincolante che i nostri membri sottoporranno a voto a tempo debito.

7. Di cosa hanno trattato le più **recenti negoziazioni**? Di quali argomenti si è parlato? Quali sono state le difficoltà? Come sono state superate? Quali sono stati gli aspetti positivi e quali quelli negativi delle negoziazioni? Cosa avete imparato da queste negoziazioni? Quali relazioni (se presenti) influenzano le negoziazioni tra sindacato e management? Le negoziazioni sono a livello nazionale, locale o entrambi?

Le più recenti negoziazioni si sono concentrate sulla paga, per la quale è stato concordato un aumento. L'accordo sulla paga è il seguente:

Le negoziazioni si sono svolte a livello locale e l'aumento di paga è stato concesso in entrambi i siti.

8. Esistono attività aziendali **esternalizzate** per esempio catering, sicurezza? Sono dipendenti separati, e il sindacato negozia separatamente con loro, o con il datore del sito principale? Le attività esternalizzate sono coperte dallo stesso accordo locale?

Sia i servizi di sicurezza che quelli di catering sono esternalizzati e per quanto ne so i membri della Divisione servizi del SIPTU negoziano i termini e le condizioni attraverso il JLC.

9. Qual'è lo **stile della Gestione Risorse Umane**? Qual'è il suo approccio?

In origine lo stile e l'approccio erano quelli tradizionali di contrasto, che causavano una difficoltà nelle relazioni industriali, che erano estremamente tese, specialmente nel sito di Dunlaoghaire, ma recentemente l'azienda è diventata più favorevole a un modello di innovazione della partnership sul luogo di lavoro, che ha funzionato bene per le parti, e ha giocato un ruolo importante per garantire investimenti futuri, e quindi i posti di lavoro esistenti e la creazione di posti di lavoro aggiuntivi in tutti e due i siti.

10. Esistono **strutture congiunte consultive sindacato/impresa**? Per esempio un comitato direttivo congiunto sindacato/impresa (JUMSG) o processi innovativi sul posto di lavoro?

Si, esiste una squadra congiunta sindacato/management sia a Drogheda che a Dunlaoghaire.

Il processo JUMST si è sviluppato a Drogheda e si è espanso con successo anche nel sito di Dunlaoghaire.

11. L'azienda è coperta da un **Comitato Aziendale Europeo**? Come funziona?

Si, l'azienda ha un Comitato Aziendale Europeo e un nostro membro è rappresentante del CAE, e rappresenta entrambe le parti. Il Comitato Aziendale Europeo si riunisce su base annuale.

12. L'azienda è coperta dalla legge **Worker Directors**?

Si l'azienda ha i Direttori dei Lavoratori.

13. Quali "**pratiche o usi**" influenzano le negoziazioni/accordi?

Si esistono pratiche e costumi che si verificano nei siti anche se non di frequente, ma la vasta maggioranza delle attività relative alle relazioni industriali è coperta da accordo collettivo e il JUMST è un'attività formalmente riconosciuta, che prevede formazione e incontri programmati. L'innovazione sul posto di lavoro ha avuto un impatto positivo sulle relazioni industriali, anche se il lavoro del JUMST e quello sulle relazioni industriali sono due cose separate, e nel JUMST non si discutono questioni relative ai rapporti industriali.

14. Quali **leggi** si applicano o garantiscono o influenzano gli accordi tra sindacato e impresa?

Gli accordi collettivi hanno uno status riconosciuto in Irlanda e hanno validità anche in situazioni TUPE (trasferimento di imprese ndt).

15. Il **Governo** influenza l'azienda in qualche modo, per esempio con finanziamenti?
Per quanto sono a conoscenza, l'azienda beneficia delle normali agevolazioni fiscali per la ricerca e lo sviluppo.

16. L'azienda è mai stata **comprata**? Come sono cambiati gli accordi e le negoziazioni dopo questo?

No l'azienda non è mai stata comprata.

17. Il livello **occupazionale** è sceso o salito di recente? Come è stato affrontato questo fatto dal sindacato? Quali sono stati i risultati?

I livelli occupazionali in entrambi i siti sono cresciuti significativamente, e sono proposte ulteriori espansioni del sito di Dun Laoghaire.

Ecco una relazione sui miglioramenti raggiunti fino ad ora a Drogheda:

La sorte di aziende e impianti può essere rovesciata quando il management e i sindacati lavorano insieme per riunire la loro conoscenza, la loro esperienza e creatività.

Becton Dickinson ha prodotto dispositivi medici a Drogheda per cinquant'anni, ma durante la prima decade di questo secolo, la struttura sembrava sul punto di uscire dal radar dell'azienda madre. Drogheda era stata gradualmente superata dalla sua sorella a Dun Laoghaire con quattordici linee di produzione degli aghi per l'insulina contro una. La sostanziale perdita di posti di lavoro e la mancanza di nuovi investimenti aveva lasciato uno vuoto in fabbrica delle "dimensioni di un campo da calcio". L'occupazione era crollata a meno di cento persone. Inoltre, gli interessi aziendali erano chiaramente in calo: "non venivano più molti visitatori" in base a David Mullis, Capo delle risorse umane.

Le preoccupazioni sul futuro della struttura hanno portato a un approccio da parte dei sindacati, sostenuto dagli organizzatori del SIPTU Karl Byrne e Michelle Quinn, di creare il **IDEAS Institute**. L'istituto è stato creato dal SIPTU, il più grande sindacato Irlandese, per "identificare modi per introdurre nuovi pensieri e nuovi servizi nel posto di lavoro, a beneficio sia dei dipendenti che dell'impresa nel suo

complesso”. Una parte crescente del suo ruolo è quella di coinvolgere le aziende e i loro dipendenti nell'introduzione di modi più intelligenti di lavorare – un esempio lampante di come alcuni sindacati stanno sviluppando le capacità di essere partecipanti ricchi di conoscenze nel processo di innovazione del luogo di lavoro.

Tony Murphy e i suoi colleghi dello IDEAS Institute hanno organizzato una serie di incontri inclusivi con i dipendenti di BD, con i rappresentanti sindacali e con il management, e creando il JUMST – la squadra direttiva congiunta sindacato/management, dove entrambe le parti sono equamente rappresentate.

Basandosi sul concetto di dialogo inclusivo con i dipendenti a tutti i livelli, il JUMST ha definito la visione futura per il sito di Drogheda e ha identificato il primo gruppo di progetti per il miglioramento, per dimostrare che la fabbrica poteva ancora diventare centrale nel gruppo BD. Tony, un esperto di pensiero fine e di questioni pratiche, ha fornito gli strumenti e l'esperienza con la quale il JUMST ha potuto analizzare i processi esistenti nel luogo di lavoro e identificare modi migliori per lavorare. Questo ha incluso delle sessioni di formazioni personalizzata per le “persone influenti”, un gruppo di quattordici manager e dipendenti che rappresentavano una fetta trasversale dell'intera forza lavoro di Drogheda.

C'è stato un forte dialogo sugli elementi chiave dell'innovazione sul posto di lavoro, e si è parlato di squadre autonome, miglioramento continuo, gruppi di innovazione guidati dai dipendenti, e, soprattutto, una cultura della collaborazione in cui i processi decisionali venivano condivisi regolarmente tra manager e lavoratori. Non è strano che alcuni manager al principio erano contrari, e percepivano la questione come una critica personale. La maggior parte venne “vinta dall'entusiasmo” per le squadre JUMST, rassicurati dal fatto che l'obiettivo era il miglioramento piuttosto che la critica. Pochi manager comunque decisero di lasciare l'azienda.

In modo simile, i delegati del SIPTU hanno giocato un ruolo chiave nel vincere le ansietà dei loro iscritti, e garantire che sentissero un senso di appartenenza rispetto ai cambiamenti attraverso la comunicazione, il dialogo aperto e un coinvolgimento attivo. Questo rappresentò un cambiamento importante dal ruolo tradizionale dei rappresentanti sindacali a quello di campioni del cambiamento.

Il JUMST sono adepti a evitare le problematiche relative alle relazioni industriali, che sono affrontate in un forum separato. Continua a determinare il processo, riconoscendo che il miglioramento e l'innovazione non sono questioni occasionali e devono essere radicate nella cultura aziendale. Un rappresentante del SIPTU, Ged Bannon, lavora a tempo pieno sulle tematiche del JUMST, ed è disponibile "24/7". Ged afferma con forza che quando è necessario il cambiamento, i rappresentanti sindacali non dovrebbero aspettare che il management prenda l'iniziativa, ma dovrebbero "solo farlo".

Quindi quali sono stati i risultati?

C'è un ottimismo tangibile sul futuro dell'impianto di Drogheda. I miglioramenti ispirati dal JUMST stanno portando prestazioni molto migliori, e questo si riflette sui nuovi programmi di investimento che hanno fatto crescere il numero dei macchinari per la formatura da otto a ventisei. I posti di lavoro esistenti sono stati salvati e ne sono stati creati molti nuovi.

I rappresentanti del SIPTU affermano che i livelli di coinvolgimento e benessere dei loro iscritti sono in aumento, grazie all'acquisizione di nuove competenze e nuova fiducia.

In aggiunta, il modello JUMST ora sta venendo implementato nell'impianto molto più grande di Dun Laoghaire, dove il rappresentante locale del SIPTU Pat Perry gioca un ruolo chiave. Ancora una volta, ci si aspetta dei guadagni significativi per la BD e per i suoi dipendenti.

Becton Dickinson offre prove convincenti che la partnership sul luogo di lavoro significa più che avere buone relazioni industriali. I sindacati possono giocare un ruolo fondamentale nel coinvolgere i lavoratori a tutti i livelli, nell'innovazione e nel miglioramento, creando una situazione di vittoria per tutti, sia i dipendenti che i datori. L'Istituto IDEAS del SIPTU fornisce un esempio chiaro per gli altri sindacati europei.

18. Esistono altri problemi o sviluppi che influenzano le negoziazioni/relazioni tra sindacato e impresa?

Come accennato precedentemente, prima dell'introduzione dell'innovazione sul luogo di lavoro e il lavoro si squadra, il panorama delle relazioni industriali era estremamente difficile e il modello utilizzato dal dipartimento per le risorse umane era dittatoriale e ostile per natura. La forza lavoro in generale, non senza una ragione aveva assunto una posizione di ostilità a sua volta nei confronti di questo atteggiamento.

Tutto questo rendeva difficile fare progressi nel campo delle relazioni industriali e forse influenzava il punto di vista aziendale sulla valutazione in termini di futuri investimenti ed espansione dei siti.

Per fortuna, l'azienda ha riconsiderato il suo atteggiamento in BD Irlanda, ed è diventata ora un luogo ambito nel network.