



**Partecipazione.** Alla Siram Veolia innovazione dal basso: dai 2.800 addetti 384 proposte su business e organizzazione

# Troppa burocrazia? Ci pensa una app creata dai lavoratori

**Cristina Casadei**

**P**rendiamo la rendicontazione degli interventi straordinari sulla rete di Siram Veolia, la multinazionale che si occupa di gestione ottimizzata delle risorse, efficienza energetica, gestione delle acque e dei rifiuti per il mercato pubblico e privato. Ogni intervento un plico di moduli da compilare, tutti cartacei. Possibilmente in bella scrittura, per agevolare il successivo lavoro di registrazione e controllo. Ogni intervento, quindi, molto tempo "perso", non tanto per via della procedura, indiscutibile, quanto per la modulistica. Presto, però, i moduli cartacei saranno il passato e verranno sostituiti da una app. Ispirata e inventata da un gruppo di operai manutentori. La app è solo uno dei progetti nati dal "basso" che saranno portati avanti dalla società che ha scelto la via della partecipazione di tutti e della contaminazione di idee in maniera trasversale, per perseguire le sue strategie aziendali.

Se cambiamento culturale deve essere che cambiamento sia, ma senza lasciare indietro nessuno è il pensiero che sta dietro a Rainmakers, il progetto di collective innovation che è stato messo in piedi da Siram Veolia e che ha coinvolto tutti i 2.800 collaboratori del gruppo. L'amministratore delegato, Emanuela Trentin, quando ha iniziato a lavorare a Rainmakers ha pensato innanzitutto «al coinvolgimento di una platea più ampia possibile». Due i motivi. Il primo: «Finché l'innovazione è un'entità avulsa dal contesto ed è centralizzata, ben-

ché possano nascere idee buone, poi fanno fatica ad essere implementate», dice Trentin. Il secondo: «L'innovazione è tanto più potente quanto più si basa su una dimensione collettiva: l'innovazione individuale ha una potenza inferiore - sostiene la manager -. Nella contaminazione e diversità di esperienze che ognuno può portare nascono più idee. E più brillanti».

Siram Veolia opera in Italia da oltre 100 anni, ha un fatturato di 630 milioni di euro e un team di 2.800 professionisti, sparsi su tutto il territorio nazionale che conta 130 presidi. La capillarità della rete fa sì che i colleghi in molti casi non si conoscano e questo rende più difficile sia la creazione dello spirito di team sia anche lo scambio di opinioni su temi organizzativi e di business. Immaginare un processo di cambiamento in un'organizzazione così diffusa dal punto di vista fisico ha chiesto un grande sforzo, soprattutto per immaginare una metodologia che potesse favorire il coinvolgimento di tutti e tenere conto del fatto che i contributi possono essere di diverso tipo. «Siamo partiti dalla considerazione che l'innovazione non deve essere per forza disruptive e procedere attraverso salti quantici, ma può essere anche graduale, senza trascurare i piccoli progressi», dice Trentin.

Rainmakers è un progetto nato con l'idea di coinvolgere il maggior numero di persone possibili. Al progetto si sono candidati tutti i 2.800 collaboratori di Siram Veolia che hanno lanciato le loro idee basate su cluster definiti a livello centrale e strettamente connessi alla strategia aziendale. Diciassette ai nastri di

partenza, i cluster si sono poi ridotti a una decina: blockchain, artificial intelligence, e-mobility, manutenzione predittiva e smart building, solo per citare qualche esempio. La risposta dei lavoratori è stata altissima, si sono formati team di lavoro trasversali sia per le competenze e le gerarchie, sia per la provenienza geografica. In tutto sono arrivati 384 progetti. «Crediamo sia molto importante il commitment delle persone alla realizzazione della strategia aziendale - dice Trentin -. Chi ha scelto di portare avanti un progetto lo ha fatto anche al di fuori dell'orario di lavoro, in una dimensione di extra time, e ha scelto un ambito o una specializzazione diversa da quelli aziendali. Dopo questo grande lavoro collettivo che ha anche dato la possibilità ai colleghi di conoscersi e di contaminare le loro competenze, alla fine abbiamo selezionato 6 progetti. Per implementarli abbiamo definito un budget di 500mila euro oltre ai costi di struttura che sono molto elevati». I sei progetti vincitori riguardano l'applicazione dell'intelligenza artificiale all'analisi dei dati per migliorare l'efficienza energetica, la manutenzione predittiva da applicare anche su impianti produttivi di clienti, una linea di business che si sviluppa su una value proposition che combina settori diversi dall'acqua ai rifiuti all'energia, la semplificazione dei processi interni attraverso la digitalizzazione dei passaggi burocratici cartacei e infine un progetto che riguarda l'air quality. Progetti diversi, sia di business che di organizzazione, ma legati da un filo rosso comune che si chiama commitment.



**Emanuela Trentin.** Per l'amministratore delegato di Siram Veolia, «l'innovazione è tanto più potente quanto più si basa su una dimensione collettiva»

**Sono state selezionate 6 idee che verranno implementate e su cui verranno investiti 500mila euro**

**Manifattura.** Indagine su 421 aziende: in crescita il deficit di formazione

## Industria 4.0, le Pmi della Toscana a caccia di risorse competenti

**Silvia Pieraccini**

Gli incentivi di Industria 4.0 hanno spinto (anche) le piccole e medie aziende toscane ad acquistare computer e macchine intelligenti per inseguire efficienza e produttività. Ma questa innovazione tecnologica non si è accompagnata a un adeguamento delle competenze organizzative, dei soft skills, alle nuove esigenze della fabbrica digitale. Tanto che oggi le aziende si trovano disorientate: «È come avere una Ferrari e farla andare in seconda», sintetizza Lorenzo Zanni, docente di Economia e gestione delle imprese all'Università di Siena. «Le aziende hanno tante macchine ma poche competenze», aggiunge.

Zanni ha coordinato una delle più corpose ricerche sull'impatto di Industria 4.0 nelle Pmi manifatturiere che siano mai state fatte finora, commissionata dalla Regione Toscana agli atenei di Firenze, Pisa e Siena e svolta da ricercatori senior che hanno fatto interviste dirette (e complesse) a un campione di 421 imprenditori e manager di aziende toscane "dinamiche". Si tratta di aziende (segnalate dall'Istituto di ricerca Irpet) che negli ultimi tre anni hanno avuto bilanci in crescita o in pareggio; che sono internazionalizzate; che hanno già avuto rapporti con la Regione sull'innovazione, attive in tutti i settori e in tutte le aree.

Un campione dunque selezionato, che nel risultato finale ha mostrato un livello di maturità tecnologica modesto - 2,6 in una scala da 1 a 6 - proprio a causa della carenza di competenze organizzative. «Sulla dotazione di macchine e di sistemi informatici la Toscana mostra di aver fatto passi avanti negli ultimi due anni - spiega Zanni - e dunque di avere utilizzato gli incentivi di Industria 4.0 per modernizzare l'hardware. Anche sul fronte della cultura manageriale i valori non sono bassissimi, segno che i vertici aziendali sono consapevoli della sfida 4.0. Il vero problema è sulle competenze organizzative e di risorse umane per gestire la sfida 4.0: è lì che i valori sono inferiori a 2, e tirano giù la media». Il gap tra macchina e uomo non è una rarità neanche in altre regioni e in altri Paesi, tanto più quando i processi vanno veloci e l'età degli addetti magari è avanzata. A giustificare in parte i risultati deludenti c'è anche il sistema produttivo toscano, basato su specializzazioni come il tessile-abbigliamento, la pelletteria, le calzature, l'oreficeria, il marmo, la nautica, in cui la manualità ha ancora un ruolo fondamentale, anche se di contro la farmaceutica, la meccanica, il cartario hanno un alto tasso

tecnologico. Tutto questo però non basta a spiegare l'inceppamento dell'Industria 4.0: «Le aziende che abbiamo intervistato non sono aziende in crisi - spiega Zanni - e dunque avrebbero le risorse per fare formazione e per raggiungere un livello di coerenza tra i vari elementi in grado di far scattare gli effetti degli investimenti fatti nell'Industria 4.0».

Se questo non è avvenuto, secondo i ricercatori universitari, la responsabilità è delle imprese, ma anche delle istituzioni, del sistema della ricerca, delle associazioni di categoria, cioè di tutti quei soggetti che non hanno accompagnato il processo di evoluzione tecnologica «in uno scenario di rapidi cambiamenti di mercato e di crescente digitalizzazione dei processi»: solo il 20% delle aziende intervistate, ad esempio, segnala collaborazioni con centri di ricerca. Gli sforzi di coordinamento fatti fino a oggi sul terreno della formazione non sono sufficienti, è la conclusione.



«Il messaggio che viene fuori è che non esiste un'unica via per essere 4.0, non tutte le aziende devono necessariamente arrivare al valore di 6, il massimo nella scala di misurazione - conclude Zanni - ma Industria 4.0 deve esprimere i propri effetti in modo da eliminare le valutazioni delle performance fatte su fogli di carta, da attivare meccanismi di job rotation evitando di avere addetti che svolgono sempre lo stesso ruolo e che per attivarsi aspettano le istruzioni dei superiori, deve cambiare le modalità di lavoro».

Il database di profili aziendali costruito con questa ricerca - che ha un focus sull'impatto del 4.0 sul tessile-abbigliamento (163 aziende intervistate), e dunque sul distretto di Prato che ne è il cuore e ottiene una valutazione di 2,46 (sempre su 6) - è considerato unico in Italia per livello di approfondimento e dovrà servire per la programmazione futura. «Dobbiamo essere consapevoli che le azioni regionali finora non sono state soddisfacenti e dobbiamo lavorare tutti insieme con imprese, sindacati, istituzioni - afferma l'assessore regionale allo Sviluppo economico, Stefano Ciuffo - per mettere a punto azioni strutturate, continuative e incisive».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**IL MASSIMARIO**

**CASSAZIONE**

A cura di **Matteo Prioschi**

**PERMESSI LEGGE 104**

**Non hanno natura compensativa**

Per quanto riguarda i permessi previsti dalla legge 104/1992 concessi al dipendente che assiste una persona con handicap grave, la Cassazione ricorda che ciò non implica che il lavoratore debba rimanere presso il domicilio del parente 24 ore su 24, ma che nell'interesse dello stesso possa ad esempio recarsi in uffici pubblici per svolgere alcune pratiche. Tuttavia, il permesso è riconosciuto «in ragione dell'assistenza al disabile e in relazione causale diretta con essa, senza che il dato testuale e la "ratio" della norma ne consentano l'utilizzo in funzione meramente compensativa delle energie impiegate dal dipendente per detta assistenza. Ne consegue che il comportamento del dipendente che si avvalga di tale beneficio per attendere ad esigenze diverse integra l'abuso del diritto e viola i principi di correttezza e buona fede, sia nei confronti del datore di lavoro che dell'Ente assicurativo, con rilevanza anche ai fini disciplinari».

**Sentenza 1394/2020, depositata il 22 gennaio**

**ANCHE SE C'È ASSUNZIONE**

**Appalto, licenziamento impugnabile**

«Ove il contratto collettivo preveda, per l'ipotesi di cessazione dell'appalto cui sono adibiti i dipendenti, un sistema di procedure idonee a consentire l'assunzione degli stessi, con passaggio diretto e immediato, alle dipendenze dell'impresa subentrante, a seguito della cessazione del rapporto instaurato con l'originario datore di lavoro e mediante la costituzione "ex novo" di un rapporto di lavoro con un diverso soggetto, detta tutela non esclude, ma si aggiunge, a quella apprestata a favore del lavoratore nei confronti del datore di lavoro che ha intimato il licenziamento, con i limiti posti dalla legge all'esercizio del suo potere di recesso, non incidendo sul diritto del lavoratore di impugnare il licenziamento intimatogli per ottenere il riconoscimento della continuità giuridica del rapporto originario. Né la scelta effettuata per la sostituzione di un nuovo rapporto implica, di per sé, rinuncia all'impugnazione dell'atto di recesso».

**Sentenza 2014/2020, depositata il 29 gennaio**

**Solo il 20% delle aziende segnala collaborazioni con centri di ricerca. Gli sforzi di coordinamento fatti fino a oggi sul terreno della formazione non sono sufficienti**

# HR BOUTIQUE COMPANY. LA PROFESSIONALITÀ PER ECCELLENZA.

Il tuo partner specializzato nei servizi di **Somministrazione, Ricerca e Selezione e Formazione.**



[www.adhr.it](http://www.adhr.it)

