



## Janine Thies BMW

**M**i chiamo Janine Thies e dal 2017 sono Circular Economy Manager in BMW nell'unità di design for recycling a Monaco di Baviera, in Germania.

BMW opera nel settore automotive dal 1917, con 31 siti industriali in 15 nazioni, e produce l'equivalente di 2,5 milioni di auto all'anno. Per quel che riguarda la sostenibilità, il gruppo ha dichiarato un obiettivo del 20% di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> per ogni veicolo costruito a partire dal 2030, con il 99% di riciclo dei rifiuti generati dalle attività di produzione interna. BMW ha inoltre ridotto del 45% le emissioni di gas nocivi, acquistando a partire già dal 2020 il 100% di energia rinnovabile e richiedendo lo stesso ai suoi fornitori di celle di batteria.

Il mio lavoro consiste nel rendere circolare il ciclo di vita delle autovetture. La mia sede di lavoro è l'RDZ, uno dei più grandi centri di smantellamento e riciclo posseduti da un'azienda automobilistica. RDZ rappresenta un modello di innovazione per tutti i riciclatori del mondo: infatti condividiamo le nostre conoscenze per stimolare la crescita di un modello circolare utile all'intero mercato.

Ogni anno RDZ recupera circa 13.000 tonnellate di materiali e 2.000 tonnellate di parti usate provenienti da circa 10.000 veicoli. Con un'attrezzatura speciale siamo in grado di rimuovere tettuccio, sedili e altre parti dell'auto, fino a scoprire il cablaggio: in questo modo rendiamo recuperabili tra i 20 e i 30 kg di rame e, con un altro processo, alluminio, acciaio e per le auto elettriche anche le batterie.

All'interno dell'RDZ viene raggiunto un tasso di riciclo di litio, cobalto e manganese per batterie ad alta tensione superiore al 90%: più dell'85% richiesto dalla legislazione.

Inoltre, attraverso il processo di smantellamento delle auto si ottengono informazioni preziose su come queste dovrebbero essere costruite per essere riciclate più facilmente. A tale scopo lavoriamo a stretto contatto con reparti come il design, la catena di fornitura, gli acquisti ecc., e condividiamo le conoscenze acquisite anche all'interno dell'azienda.

Ho debuttato in BMW come innovation manager for remanufacturing and recovery dopo aver costruito la mia formazione, spinta dalla passione e dalla curiosità, sulla sostenibilità e sui processi circolari.

Nel 2013 facevo parte del team di innovazione ed ero responsabile della creazione di un business case e di nuove strategie nel campo del riuso, del riciclo e della rigenerazione, con particolare attenzione alle componenti automobilistiche in tutto il mondo. Unendo in un progetto concreto pensiero analitico, presenza, co-creazione, audacia, con un forte senso delle sfide globali, è stato ideato il nome R3evolutionExchange, che ci ha incoraggiato a muoverci fuori dagli schemi per esplorare nuove strade verso la circolarità.

Il mio business case per R3evolutionExchange ha mostrato chiaramente quanto sia vantaggioso passare da KPI incentrati solo sul profitto a KPI che comprendono anche risparmio di materiali, materiali secondari, riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e creazione di un ciclo di vita globale chiuso.

Mi sono successivamente concentrata proprio su un sistema a ciclo chiuso, e in particolare sulla logistica inversa.

Il mio capo mi disse subito di fare attenzione perché nella logistica si può solo perdere: se funziona perfettamente nessuno riconoscerà il tuo successo, se non funziona sei nei guai. Proprio in questo contesto ho imparato che si possono avere idee straordinarie, ma se non sono realizzabili muoiono.

Iniziai quindi a sporcarmi le mani e a conoscere ogni fase del processo logistico di BMW. A quanto pare la maggior parte dei miei colleghi era sorpresa che una giovane donna fosse interessata a questo

tipo di lavoro. Alcuni mi sorridevano ed erano curiosi di conoscere i miei obiettivi; ogni volta ho raccontato loro che la mia visione era riuscire ad arrivare a un ciclo chiuso per tutte le componenti BMW.

Dopo mesi di lavoro sul campo, sono stata in grado di comprendere la portata concreta delle risorse, dello stoccaggio e del budget necessari a ottenere una soluzione a ciclo chiuso sostenibile sia ambientalmente che economicamente.

Questo sporcarmi le mani è stato il modo più veloce non solo per conoscere direttamente tutti i dettagli necessari a raggiungere gli obiettivi, ma anche per guadagnarli la fiducia e il sostegno dei colleghi.

Così ho cercato qualcosa di più grande e adatto a contenere tutti i processi e le enormi quantità di pezzi di cui avevamo bisogno per poter analizzare e rivedere la questione in un'ottica R3evolutionExchange di logistica inversa. A valle di questo progetto ho condiviso le mie conoscenze con altri magazzini e depositi BMW in tutto il mondo, in modo che potessero utilizzare i miei processi come modello per le loro sedi.

Dovevo dimostrare all'interno e all'esterno, attraverso la concretezza del mio contributo, quanto questo fosse in grado di generare valore, di trovare soluzioni innovative per aumentare le opportunità di riciclo, di contestualizzarle nell'ambito della strategia di sostenibilità del gruppo, e di comunicarle all'esterno.

Creare un percorso circolare all'interno del nostro ecosistema, riunire e guidare persone con gli stessi valori e la stessa mentalità, pensare in anticipo e parlare apertamente delle preoccupazioni per il nuovo approccio sono stati fattori fondamentali per il successo del nostro progetto.

R3evolutionExchange si è evoluto in una joint venture di BMW con uno dei maggiori operatori di recupero in Germania, e io sono passata in un'altra area: design for recycling di RDZ.

Come nel caso di molti altri CEM non sono stata subito riconosciuta come tale, né dall'organizzazione né dai miei colleghi. Nel momento in cui ho cambiato lavoro ho sentito che la mia attività all'in-

terno dell'azienda aveva bisogno di un nuovo nome, e così sono diventata ufficialmente Circular Economy Manager.

Nel 2017 il mio nuovo capo ha promosso la mia idea, iniziando a usare i termini di circolarità e di economia circolare per le nostre operazioni e le nostre comunicazioni. Per me, che ho una mentalità da pioniera, questo è stato un momento di ancoraggio personale e, contemporaneamente, l'arrivo della mentalità dell'economia circolare all'interno dell'intera azienda.

È nato così il mio obiettivo successivo, la mia nuova missione: innestare la mentalità circolare direttamente nel DNA dell'azienda.

Per chiarire e affermare il mio ruolo, e raggiungere gli obiettivi che mi erano stati assegnati, ho avuto bisogno di sviluppare in particolare alcune propensioni.

La resilienza, e cioè la capacità di mantenermi determinata nel tempo conservando una visione di medio-lungo periodo. Spesso gli obiettivi di un CEM non sono immediatamente conseguibili e bisogna sapere attendere: sia per poter coinvolgere bene le persone, sia per motivarle a lavorare in una certa direzione, sia per conseguire i risultati desiderati.

Poi, la creatività: un altro fattore molto importante tra quelli che ho dovuto mettere in campo negli ultimi cinque anni. Quando come me si lavora all'interno di un'unità preposta alla ricerca di soluzioni innovative di riciclo e di riuso, non è semplice ottenere risultati che generino un valore soddisfacente per il processo e per l'organizzazione. Alcuni dei miei colleghi tecnici più preparati conoscevano bene tutte le fasi del processo, e quindi in realtà riuscivano già ad apportare sul fronte della sostenibilità tutte le innovazioni che rientravano nell'ambito delle loro competenze. Per fare qualcosa di più dovevo quindi ricorrere alla mia creatività personale, favorita dal non essere coinvolta direttamente in quel determinato processo: l'ho così potuto approcciare ex novo, immaginando le soluzioni possibili senza escluderne nessuna. Ho attinto il più possibile da esperienze fatte su processi o in settori diversi: la contaminazione con altre realtà apre spesso strade inaspettate.

Un altro fattore importante è stato la capacità di collaborare con gli altri sporcandomi le mani insieme a loro: lavorare a stretto contatto con i colleghi dell'impianto ha fatto una grande differenza. Mi ha permesso di capire bene i processi e le loro articolazioni pratiche, di entrare in empatia con i miei compagni di lavoro e di lavorare bene in team per raggiungere un risultato comune. La collaborazione con tutti gli stakeholder, interni o no, è per la circular economy un fattore cruciale.

A chi si sta per lanciare in questa professione do poi con piacere una manciata di consigli.

Costruisciti una tua visione e restale fedele a medio-lungo termine. Durante tutto questo periodo devi però controllare costantemente che questa visione resti valida: in linea cioè non solo con il mercato ma con l'azienda in cui o per cui lavori.

Chiarisci bene a te stesso il percorso professionale che desideri e non smettere di studiare: migliorerai sia le tue competenze sia la tua mentalità.

Cerca di essere resiliente e allo stesso tempo di non risultare pressante e impaziente, perché questo porterebbe a risultati opposti a quelli che desideri: non dimenticare che un CEM deve sapere attendere i tempi giusti per tutto.

E, infine, non lavorare solo con gli eroi aziendali della sostenibilità: coinvolgi tutti gli altri, perché è da loro che possono arrivare idee sì sostenibili e circolari, ma innanzitutto nuove.

Auguri a tutti e grazie per quello che saprete fare, anche a nome del pianeta.

**Tra le abilità più e meglio utilizzate da Janine per diventare CEM hanno, quindi, avuto un ruolo particolare:**

- **competenze tecniche;**
- **negoiazione;**
- **lungimiranza.**