

## 4. Le Persone al Centro



### TEMI MATERIALI TRATTATI IN QUESTO CAPITOLO

- OCCUPAZIONE
- RELAZIONI INDUSTRIALI
- DIVERSITY
- SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

#### Stakeholder interessati



Risorse appassionate del proprio lavoro, con solide e crescenti competenze, che condividono gli obiettivi aziendali, sono la chiave del successo del nostro Gruppo.

Il nostro Gruppo ha costruito il proprio successo sulle competenze, le capacità, il senso di appartenenza ed il *commitment* del Capitale Umano verso i risultati e gli obiettivi aziendali. Il business complesso nel quale operiamo rende infatti imprescindibile l'esigenza di attrarre, coinvolgere, motivare e trattenere le migliori risorse.

Attiviamo iniziative di comunicazione, formazione continua e sviluppo dedicate ai dipendenti per consolidare e diffondere i nostri valori, la nostra cultura e le nostre competenze distintive e perché le nostre Persone possano contribuire, con entusiasmo e professionalità crescenti, al raggiungimento dei risultati del Gruppo.

In tutte le società del Gruppo, il nostro approccio di promozione e incentivazione delle prestazioni si fonda sull'attivazione di sempre più strette correlazioni tra obiettivi individuali, di progetto, societari e di Gruppo, ed è caratterizzato dal riconoscimento del merito e delle capacità delle risorse.

Ci adoperiamo quotidianamente per supportare le nostre Persone nella loro crescita professionale, anche attraverso una chiara descrizione dei ruoli, delle responsabilità e degli obiettivi da raggiungere, e garantendo loro gli strumenti necessari e le condizioni ottimali per svolgere al meglio la propria attività.

## 4.1 Occupazione

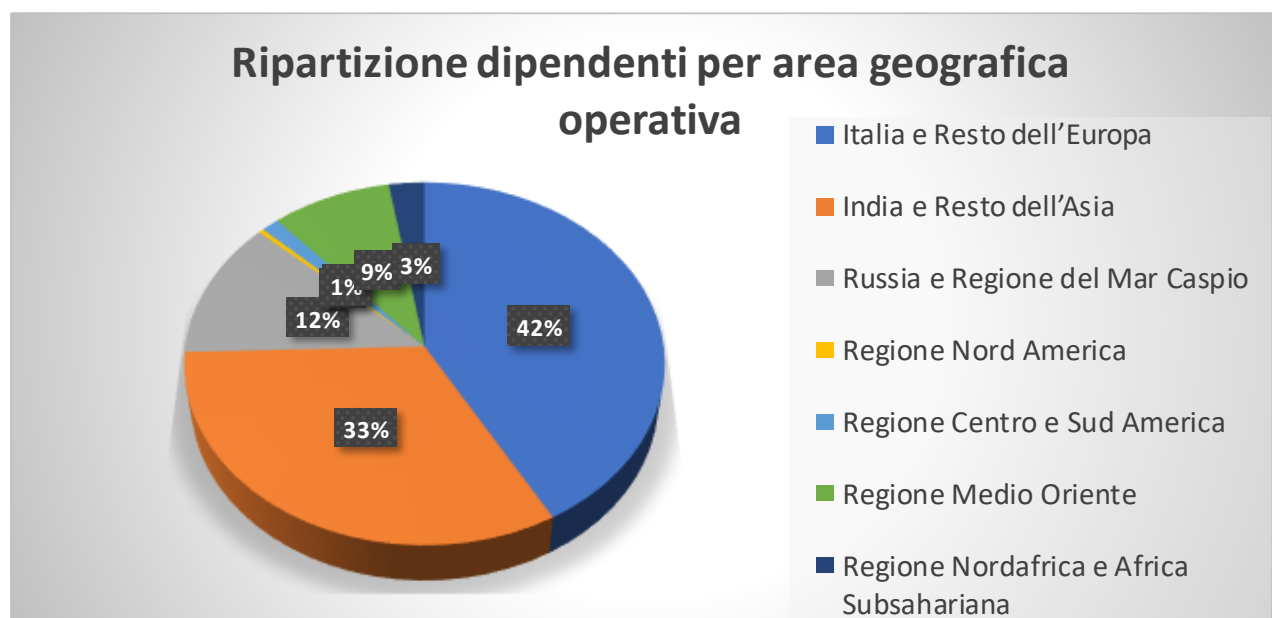
Il Gruppo ha proseguito le attività di pianificazione strategica delle risorse per garantirne l'adeguata consistenza rispetto alle esigenze in termini di capacità e competenze.

Dal punto di vista occupazionale nel 2019 l'organico del Gruppo Maire Tecnimont registra 6,347 dipendenti, di cui l'82,7% a tempo indeterminato, con una variazione positiva, rispetto al 2018, di oltre 200 unità. Relativamente alla composizione per genere, la presenza femminile - in crescita di circa l'8% rispetto allo scorso esercizio - rappresenta il 20% della forza lavoro complessiva.

Nel corso del 2019 sono stati inseriti circa 800 dipendenti a tempo indeterminato, a fronte di 363 risorse che hanno invece lasciato il Gruppo. I numeri che precedono hanno quindi determinato un turnover ratio complessivo pari al 6,9%. Tale turnover è particolarmente significativo nell'area geografica Russia in quanto pari al 30% rispetto al 9% registrato nello scorso esercizio. Seguono l'India e l'Italia, con un turnover, rispettivamente, del 7% e del 5%. Il significativo incremento di dimissioni registrato in Russia è riconducibile alla fase conclusiva del progetto di Kingisepp, nonché alle difficoltà di adattamento del personale presso il site di Amur, ubicato in un'area particolarmente remota e soggetta a condizioni climatiche estreme.

Il Gruppo ha confermato il proprio interesse all'inserimento di giovani e neolaureati, utilizzando la forma contrattuale dell'apprendistato ove previsto (Italia ed India), che coniuga l'attività lavorativa vera e propria con l'approccio formativo e lo sviluppo delle competenze, a riprova della propria attitudine a puntare sulla crescita professionale delle proprie risorse. In particolare, nel corso del 2019 sono stati inseriti complessivamente 80 apprendisti, 52 in Italia e 28 in India, il 71% (pari a quindi 57 risorse) dei quali ha iniziato il percorso all'interno delle diverse discipline dell'ingegneria, la famiglia professionale più numerosa del Gruppo, in ulteriore crescita percentuale rispetto al 2018 (48% rispetto al 46% dello scorso Esercizio).

Sono altresì continuate le proficue collaborazioni con Università (in particolar modo con il Politecnico di Milano), Scuole ed Enti di ricerca, che hanno portato all'attivazione di ben 44 tirocini/stage della durata media di 5 mesi, di cui 20 presso la controllata indiana TCMPL, 20 presso le diverse società italiane del Gruppo e 4 unità presso la controllata olandese Stamicarbon.



## 4.2 Relazioni Industriali

Il Gruppo rispetta la normativa del lavoro dei diversi Paesi in cui opera e le convenzioni dell'International Labour Organization (ILO) sui diritti dei lavoratori (libertà di associazione e contrattazione collettiva, consultazione, diritto di sciopero ecc.), promuovendo sistematicamente il dialogo tra le parti e ricercando costantemente un adeguato livello di accordo e condivisione sugli obiettivi e sulle strategie aziendali.

Nel corso del 2019, si è altresì intensificata l'attività di informazione e consultazione delle Rappresentanze Sindacali a livello aziendale e territoriale, sia in Italia che in Olanda.

In particolar modo nelle principali società italiane del Gruppo, il confronto e gli accordi raggiunti hanno riguardato i sistemi di incentivazione collettivi (premi di partecipazione/risultato e Maire4You) ed il nuovo orario di lavoro, allo scopo di un sempre crescente adeguamento dei suddetti istituti alle diverse realtà aziendali. Un proficuo confronto ha riguardato inoltre le molte iniziative formative attivate nel corso dell'anno.

Nella sister company olandese Stamicarbon, il confronto con il Work Council ha portato alla sottoscrizione di un nuovo Accordo Integrativo aziendale (CLA), valevole per il 2019, e ha riguardato l'implementazione della nuova organizzazione aziendale ("Double Helix Business Line Structure") e l'acquisizione della ora controllata Protomation.

### 4.3 Diversity

Siamo interessati alle competenze. È costante il nostro impegno affinché, nel nostro Gruppo, ogni dipendente si senta valorizzato per le proprie specificità e competenze distintive e valutato indipendentemente da età, genere, etnia, background sociale o attributi fisici.

Il nostro impegno nei confronti della diversità, dell'inclusione e delle pari opportunità è un valore per le nostre persone, i nostri clienti ed il nostro business. Ci permette di attrarre e trattenere competenze e professionalità distintive, favorendo al contempo lo sviluppo della creatività e dell'efficienza di tutta la nostra forza lavoro.

L'inclusione si concretizza nel rispetto e nella valorizzazione delle differenze. Ci adoperiamo per garantire le pari opportunità a tutti coloro che lavorano e collaborano con il nostro Gruppo.

Il rispetto per la diversità è intrinseco alla nostra organizzazione, alla gestione delle Persone, alla collaborazione con i nostri fornitori e partners e ai nostri rapporti con clienti e, più in generale, tutti i nostri stakeholders.

Tali valori, già inclusi nel Codice Etico di Gruppo, sono stati espressamente e fortemente confermati all'interno della nuova policy "Risorse Umane", che sarà sottoposta ad approvazione entro il primo trimestre del 2020. Inoltre, ad ulteriore riprova *dell'impegno del nostro Gruppo, è stato deciso di istituire un comitato "diversity and inclusion" che coinvolgerà i rappresentanti delle principali controllate.*

Per quanto riguarda la diversità di genere, a dicembre 2019 le donne rappresentano il 20% dell'intera popolazione del Gruppo, in miglioramento di un punto percentuale rispetto al 2018. L'attuale incidenza è in linea con la media del settore di riferimento<sup>12</sup> (European O&G Services). Nel percorso volto a favorire la riduzione del *gender gap*, il Gruppo sta lavorando per incrementare ulteriormente il numero di colleghe donne nella popolazione dei "middle manager" e degli "executives", dove, già nell'Esercizio 2019, si registra un aumento, rispettivamente, del 14% e del 2% rispetto allo scorso esercizio. Quanto sopra, anche grazie agli specifici programmi finalizzati a supportare le colleghe al rientro dalla maternità. In generale, i risultati registrati nell'anno relativamente alla composizione del nostro organico per *gender*, nonché all'indice relativo al rientro dai "Congedi Parentali"<sup>13</sup>, pari al 100%, confermano la valenza delle azioni intraprese.

In tema di *salary gap*, l'analisi è stata estesa anche alle principali società in ambito europeo. La popolazione analizzata risulta quindi composta da 733 colleghe donne su 2735 risorse complessive. Il gap più rilevante si conferma nella popolazione degli Executive (con età superiore a 50 anni). In generale, il *salary gap* medio registrato nella popolazione oggetto di analisi è pari al 93%.

Per quanto riguarda la diversity anagrafica, l'età media nel Gruppo è pari a 41,7, pressoché in linea con quella registrata nel 2018. Parimenti, la fascia d'età più numerosa è la "31-50 anni" (4.315 risorse pari al 68% dell'intera popolazione), con età media di 40 anni. Rimane altresì invariato, rispetto ai dati del 2018, il peso della popolazione "Under 30 anni", pari al 12%, nonché quello della popolazione "Over 50 anni", pari al 20%, per il quale le età medie sono rispettivamente pari a 27 anni ed a 56 anni. Nel complesso i dati dimostrano che da un punto di vista anagrafico la popolazione del Gruppo è correttamente bilanciata e non vi sono tematiche rilevanti o degne di nota in termini di cambi generazionali.

Passando alla diversity geografica, in linea con l'espansione del business, alle già 74 nazionalità in forza si sono aggiunti nel corso del 2019 colleghi di nazionalità angolana, algerina, croata e nigeriana. Questo anche a conferma delle politiche di local content perseguite dal Gruppo, che sono altresì testimoniate dal decremento del numero di distacchi di personale italiano ed internazionale all'estero durante la fase di costruzione degli impianti, soprattutto verso quelle aree geografiche che offrono risorse con qualifiche ed esperienze in linea con le posizioni da ricoprire. A titolo esemplificativo si citano l'India Region e la Russian & Caspian Region, dove il personale locale impiegato nei progetti in corso di esecuzione e nelle sedi è pari rispettivamente al 99% e al 62% della popolazione operante nelle due aree oggetto di analisi.

---

<sup>12</sup> Fonte: ricerche interne e ricerca Barclays 2019.

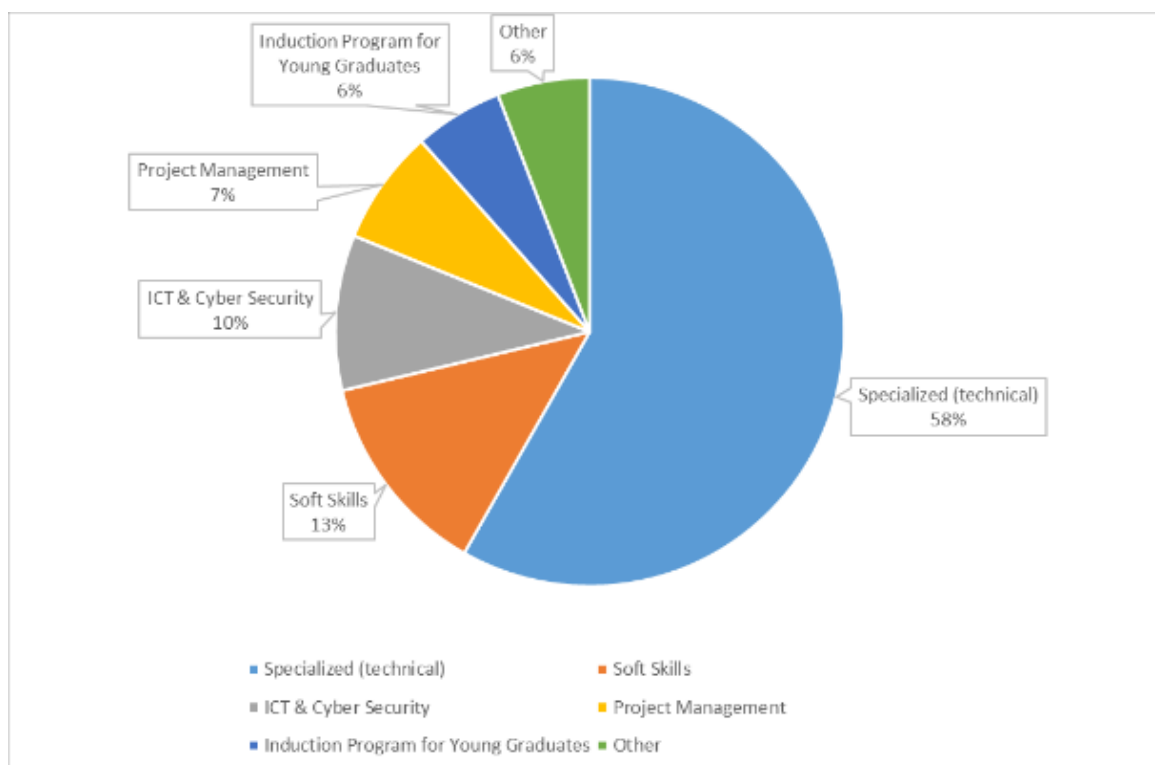
<sup>13</sup> I Congedi Parentali sono riconosciuti dal Gruppo ai propri dipendenti sulla base della normativa applicabile nei diversi paesi e/o dalle policy locali in uso.

#### 4.4 Sviluppo del Capitale Umano

Il lancio della “MET Academy”, la nuova vetrina digitale di Gruppo dell’offerta formativa accessibile a tutti i dipendenti, ha confermato l’impegno del Gruppo nel mantenere alto il livello di competenza delle proprie Persone. Tale piattaforma, che beneficia del processo di digitalizzazione in atto, permette di estendere a tutti i dipendenti l’accesso a conoscenze e informazioni, promuovendo e trasferendo in questo modo il know-how di Gruppo. I primi 200 contenuti formativi, destinati a crescere ulteriormente, sono già disponibili, grazie alla collaborazione inter-societaria e al supporto nella produzione e riorganizzazione del materiale interdipartimentale. La “MET Academy” consente di capitalizzare il patrimonio di conoscenze aziendale, rendendo disponibile un luogo digitale di riferimento dove reperire strumenti utili alla crescita e allo sviluppo professionali, nonché a costruire la solida base di conoscenze che consente, anche alle risorse neoassunte, di comprendere la cultura e le peculiarità dell’organizzazione. Risponde a tale esigenza la creazione di una sezione ad hoc della piattaforma, dedicata ai nuovi colleghi e ricca di contenuti formativi: da quelli pensati per la diffusione dei principi del Codice Etico, a quelli che raccontano le origini e la storia del Gruppo o descrivono i suoi diversi settori di business.



Tale importante iniziativa è il risultato dell’ascolto della voce e delle opinioni delle Persone che, tramite l’engagement survey “Your Voice”, hanno avuto la possibilità di esprimere l’esigenza di accedere a sempre maggiori opportunità formative.



L’incremento del 24% delle ore di formazione erogate rispetto all’anno precedente, per un totale di 66.137, attesta la sempre crescente attenzione del Gruppo allo sviluppo del Capitale Umano. Tale aumento è particolarmente significativo con riferimento alla formazione di tipo tecnico-specialistico, essendo state realizzate importanti iniziative che hanno coinvolto dipendenti impegnati nei *construction site* in Russia, propedeutiche all’ottenimento di certificazioni tecniche richieste dalla normativa locale. Anche le competenze trasversali sono state oggetto di specifici investimenti formativi, dedicati allo sviluppo di comportamenti e stili di comunicazione efficaci in grado di supportare ed agevolare il business, tenendo anche conto delle specificità culturali dei Paesi di riferimento per il Gruppo. Rilevanti sono state infine le attività di formazione sull’utilizzo degli strumenti informatici e l’accrescimento della consapevolezza relativa alle tematiche di Cyber Security.

#### LE NOVITA' FORMATIVE 2019

I percorsi formativi dedicati, rispettivamente, al consolidamento delle competenze di **negoziazione costruttiva** in ambito Contract Management e al rafforzamento delle competenze di **decision making in scenari complessi**, in partnership con LUISS Business School, sono tra le nuove iniziative degni di nota realizzate nel periodo. Quest'ultimo percorso, che si avvale dell'utilizzo di esercitazioni e modalità di natura fortemente esperienziale, ha coinvolto un gruppo eterogeneo di partecipanti, con ruoli di responsabilità, provenienti dalle taskforce di diversi progetti, massimizzando le opportunità di confronto e cross-fertilization.

Rilevanti investimenti formativi sono stati altresì promossi relativamente alla tematica della **Cyber Security** procedendo, a livello di Gruppo, con il rilascio graduale di un articolato pacchetto di corsi e-learning finalizzato al rafforzamento della consapevolezza dei potenziali rischi informatici e dei comportamenti virtuosi che devono essere adottati.

La Società ha inoltre confermato l'impegno a garantire a tutti i dipendenti la conoscenza del Modello 231, nonché del Codice Etico e del Decreto Legislativo 231/2001 e, in generale, delle tematiche di anti-corruption, attivando a tale scopo percorsi formativi dedicati.

#### COMPETENCES DEVELOPMENT PROGRAM (CDP) PER IL PROCUREMENT

A seguito dell'assessment delle competenze tecniche, che ha coinvolto oltre 300 Persone appartenenti alle Direzioni Procurement a livello di Gruppo, nel 2019 sono state erogate le prime attività formative relative al progetto "Competences Development Program", dedicate alle tematiche **Supply Chain Management & Economics, Vendor Management e Tecniche di Negoziazione applicate al mondo Procurement**. Tali investimenti formativi, di prospettiva pluriennale, proseguiranno con il coinvolgimento di dipendenti delle società estere e con l'estensione del programma ad ulteriori tematiche chiave.

Ad ulteriore riprova dell'attenzione del Gruppo per la formazione e la crescita professionale delle proprie risorse, il 2019 ha visto l'istituzione di una borsa di studio che offre l'opportunità, a brillanti giovani dipendenti, di intraprendere un privilegiato percorso di sviluppo, frequentando un **Executive Master in Project Management al MIP - Politecnico di Milano**.

#### WORK LIFE BALANCE

Il Gruppo è impegnato a promuovere soluzioni e iniziative mirate al costante e continuo miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa (*work-life balance*). A tale proposito, lo Smart Working, la nuova modalità lavorativa adottata con grande successo nelle sedi milanesi del Gruppo nel 2018, è stato esteso nel 2020 alla sede di Roma, all'interno della Società **KT- Kinetics Technology**. L'implementazione del Programma "**BE ADAPTIVE! Working Smart in Maire Tecnimont Group**", unitamente alle dedicate attività di formazione per Responsabili e Collaboratori coinvolti nella prima fase pilota, propedeutiche all'accesso al Programma, permetterà a coloro che aderiranno, così come già per i lavoratori agili del Gruppo, di lavorare presso la sede lavorativa anche un solo giorno a settimana.



Il secondo progetto pilota, avviato all'interno delle società italiane del Gruppo, si pone come naturale prosecuzione del programma "BE ADAPTIVE!" e mette al centro l'importanza del feedback costante manager-collaboratore. Tale progetto prevede lo sviluppo di nuovi modelli e strumenti di condivisione degli obiettivi tra responsabili e collaboratori, l'assegnazione, attraverso la modalità rolling, delle priorità ed il monitoraggio costante dello stato di avanzamento delle attività e dei risultati conseguiti. L'iniziativa, denominata "**Results-Driven Organization - My Responsibilities**", consentirà una sempre maggior capacità di pianificazione del lavoro e favorirà le occasioni di dialogo, grazie anche ad un tool informatico sviluppato ad hoc che permetterà ai manager di assegnare agevolmente task e deadline ai propri collaboratori, che potranno così disporre, in ogni momento, di una panoramica chiara dei propri obiettivi.

### VALUTARE LE COMPETENZE PER INVESTIRE NELLA NOSTRA CRESCITA

Nel 2019 è proseguito, a livello internazionale, il **progetto di integrazione ed armonizzazione del processo di valutazione della performance (Employee Performance Commitment)** nelle diverse Società del Gruppo, con il coinvolgimento della totalità dei dipendenti, in possesso dei necessari requisiti, delle Società presenti in Azerbaijan e la prosecuzione delle attività di analisi ed implementazione del processo nelle principali società in ambito europeo e nell'area geografica del Middle East, con l'obiettivo di estendere l'Employee Performance Commitment anche a tali Società nel 2020.

### EMPLOYER BRANDING

Si sono confermate infine le occasioni di contatto e interazione con diverse istituzioni accademiche, tra le quali il "Politecnico di Milano" - con la sponsorizzazione della cattedra "*Chemical Projects Engineering and Management*" e la partecipazione ai career day ed altri eventi di presentazione del Gruppo agli studenti - e la Baku Higher Oil School, Azerbaijan - ove è stato riproposto il *development program*, per offrire agli studenti più meritevoli un percorso formativo nel Gruppo. Anche l'inaugurazione della cattedra in "*Open Innovation*" presso l'Università Luiss Guido Carli di Roma rappresenta una nuova e significativa opportunità, per il Gruppo, di sinergia e apertura verso l'innovazione, di visibilità dell'*employer brand* aziendale nei confronti di un sempre più ampio numero di interlocutori e, da ultimo, di sostanziale sostegno al mondo accademico.

### LOCAL CONTENT A TEMPA ROSSA

Nell'ambito delle iniziative di Corporate Social Responsibility e di sviluppo del local content in ottica di sostenibilità, è proseguito l'impegno della Controllata Tecnimont nei confronti delle comunità lucane - con il coinvolgimento di 375 lavoratori all'interno di 29 iniziative formative - attraverso l'organizzazione di percorsi di qualificazione professionale dedicati al personale dei subappaltatori residente in Basilicata e già operante sul sito del Progetto Tempa Rossa.