

Eni e la transizione centrata sulle persone

Focus report sulle iniziative
di Just Transition per i lavoratori,
i fornitori, le comunità e i clienti



Lavoratori

Le iniziative di Eni relative alla transizione giusta e alla sua connessione con le altre grandi trasformazioni della società e del settore possono essere raggruppate in sei cluster:

- **Create:** le premesse per garantire che la transizione sia adeguatamente supportata
- **Engage:** il coinvolgimento delle parti interessate nelle decisioni dell'azienda
- **Include:** non lasciare indietro nessuno - condizioni e opportunità di lavoro dignitose e di valore per tutti i lavoratori
- **Up/Reskill:** evoluzione delle competenze esistenti o lo sviluppo di nuove per rafforzare la risorsa più preziosa dell'azienda, le persone
- **Protect:** l'implementazione di programmi di assistenza e sup-

porto per aiutare le parti interessate durante la transizione

- **Advocate:** la rappresentazione presso l'opinione pubblica e i legislatori delle questioni urgenti di una giusta transizione per i lavoratori.

CREATE

La nuova struttura organizzativa

Eni. Nell'ambito di un processo di trasformazione iniziato nel 2014, a luglio 2020 Eni ha adottato una nuova struttura organizzativa chiara, snella e integrata, per essere leader nella transizione energetica: la nuova organizzazione prevede **due nuove Direzioni Generali, Natural Resources ed Energy Evolution.** La prima è dedicata a sviluppare in modo sostenibile il portafoglio upstream, a promuovere l'efficienza energetica

e la cattura e lo stoccaggio del carbonio e a sviluppare il settore agribusiness, mentre **Energy Evolution** nasce per supportare la produzione di energia elettrica e l'evoluzione delle attività emergenti come la produzione e la vendita di prodotti bio, blu e verdi. Entrambe sono assistite da unità cross-function: la nuova funzione TECH e altre Support Functions. La nuova struttura organizzativa comporta:

- la progettazione e la creazione di nuove strutture e processi;
- esigenze di personale per le nuove strutture da coprire tramite attività di scouting all'interno e all'esterno dell'azienda;
- attività volte a coinvolgere le persone, conoscerle meglio e comunicare il cambiamento.

FOCUS

Programmi «**Energy Evolution Full Potential**» e «**Natural Resources Transformation Program**», per ridisegnare processi e attività con l'obiettivo di rendere le operazioni più flessibili ed efficienti verso la decarbonizzazione di processi e asset, in uno sforzo congiunto di Risorse umane e linee di business.





Le operazioni di M&A. Le acquisizioni di società con know-how distintivo per la transizione energetica sono un importante strumento per introdurre nuove competenze.

Be Power: High Tech Company con l'obiettivo di essere protagonista della trasformazione in atto nel settore energetico facendo convergere, attraverso una gestione innovativa dei flussi digitali, le nuove attività del mercato dell'energia con il settore della mobilità elettrica. È proprietaria delle infrastrutture di ricarica a marchio Be Charge installate su suolo pubblico e privato ed è titolare delle relative concessioni, secondo operatore italiano con oltre 10 mila punti di ricarica per veicoli elettrici sul suolo pubblico e attività in sviluppo in 9 Paesi europei. Acquisita nel 2021 al 100% da Eni Plenitude.

GEMS: azienda leader nella progettazione, realizzazione e gestione di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili; gestisce 393 MW di asset eolici che la rendono uno dei maggiori operatori di asset management nel mercato italiano. A giugno 2022 la società è stata fusa per incorporazione in Eni New Energy S.p.A.

Evolvere: azienda leader nella generazione distribuita di energia da fonti rinnovabili, con oltre 10 mila impianti fotovoltaici di piccola taglia installati su tutto il territorio nazionale, costituisce una vera e propria community energetica del futuro basata su modelli smart grid, per permettere lo scambio di energia tra privati e fornire servizi alla rete. Nel 2020 è entrata a far parte di Eni e affianca Eni Plenitude.

Dhamma: oggi Plenitude Renewables (France & Spain), opera nella progettazione, costruzione e gestione di campi fotovoltaici per la generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili, è divenuta uno dei principali sviluppatori e produttori indipendenti di energia solare in Francia e Spagna in grado di gestire tutto il ciclo di vita del progetto: dalla ricerca del territorio all'esercizio e alla gestione degli impianti. Acquisita nel 2021 nella prospettiva di rafforzare la presenza di Eni Plenitude in Europa.

Bioch4in: L'operazione ha previsto l'acquisizione, da parte di Ecofuel, della partecipazione di FRI-EL Green Power S.p.A. in FRI-EL Bio Gas Holding S.r.l proprietaria di un impianto di trattamento FORSU e 21 impianti di produzione di biogas e leader italiana nel settore della produzione di energia elettrica da biogas di origine agricola, innestandosi così nel percorso di sviluppo da parte Eni di progetti di produzione di bio-metano.

Le acquisizioni di queste società, operanti nel settore delle rinnovabili e dell'economia circolare, consentiranno a Eni di perseguire gli sfidanti obiettivi del piano di transizione poiché favoriscono l'integrazione e la diffusione di specifiche competenze in tali ambiti di business e la contaminazione con figure professionali già presenti in azienda, oltre ad accelerare il raggiungimento degli obiettivi di business. Tra le competenze specialistiche acquisite si possono annoverare (a titolo di esempio): renewable energy technologist, figure professionali in ambito di energia eolica, mobilità elettrica e generazione distribuita di elettricità, digital transformation, professionalità in ambito di produzione di biometano e di approvvigionamento di biomasse.

L'innovazione che fa leva sui nostri punti di forza. Creare nuove iniziative imprenditoriali ad alto contenuto tecnologico a supporto della Just Transition, dialogando con l'ecosistema esterno dell'innovazione e facendo leva sugli asset di ricerca e sviluppo di una grande azienda come Eni: per questo è nata **Eniverse Ventures**, la società di Corporate Venture Building di Eni. Lanciata ad agosto 2022, è controllata al 100% da Eni e strettamente connessa alle aree di innovazione della società. **Il suo obiettivo è individuare e scalare a livello industriale le soluzioni tec-**

nologiche, proprie o di terzi, a più alto potenziale e con un percorso di commercializzazione inferiore ai tre anni.

Eniverse mette a sistema la ricerca e le competenze interne con l'imprenditorialità delle realtà esterne più innovative. Si avvale dell'esperienza maturata da Eni in più settori ingegneristici e scientifici, di una rete di collaborazioni con università, centri di ricerca, società tecnologiche e startup e di un sistema di alleanze con partner strategici.

In particolare, la società si occupa di:

- **market incubation:** per le tecnologie che non hanno raggiunto livelli di maturità adeguata;
- **market validation:** attraverso interazioni con il mercato;
- **business building:** costituendo nuove ventures e supportandole nella fase di scale up.

Eniverse va quindi a completare l'approccio di Eni all'Open Innovation, affiancandosi a Joule, la Scuola di Eni per l'Impresa, Eni Next, la società di Corporate Venture Capital e Innovation Match, la piattaforma di eniSpace seguita dal Procurement di Eni.

ENI AWARD: PREMIO DEBUTTO NELLA RICERCA - GIOVANI TALENTI DALL'AFRICA.

In occasione del decennale dell'iniziativa Eni Award (2017), è stata istituita anche questa specifica categoria che assegna **quattro premi a laureati provenienti da Paesi africani** autori di tesi di laurea o di master svolte in università africane **sui temi dello sviluppo di una natura sostenibile e resiliente in uno scenario di cambiamenti climatici in continua evoluzione**, attraverso soluzioni "nature-based" migliorate, preservazione e ripristino del capitale naturale, capaci di accelerare la transizione verso economia circolare, bio-economia e modelli di business basati sulla sostenibilità ambientale; delle energie rinnovabili e dello stoccaggio di energia; delle nuove tecnologie per la produzione di H₂ (idrogeno blu, verde e turchese); della cattura, utilizzo e sequestro dell'anidride carbonica (CCUS), nonché dell'efficienza energetica come ponte per la decarbonizzazione del sistema energetico.

La trasformazione delle attività. La strategia Eni di decarbonizzazione assegna una particolare importanza alla trasformazione di impianti tradizionali (es. raffinerie) in impianti innovativi e la creazione di nuove opportunità (es. impianti di trattamento acque reflue), dove il coinvolgimento delle persone Eni è centrale.

FOCUS

Il **Safety Competence Centre**, all'interno della trasformazione della **Raffineria di Gela**, ha valorizzato le competenze dei dipendenti locali della raffineria con uno specifico programma di riqualificazione; un altro esempio è la trasformazione del sito di **Porto Marghera** (si veda la sezione Case Studies).

La Just Transition nella gestione delle persone Eni. Eni ha adottato **Human Focus**, un nuovo modello, in costante evoluzione, relativo alle competenze e capacità personali e applicato a tutti i processi di gestione, valutazione, feedback, formazione e sviluppo delle persone, strumentale allo sviluppo di un mindset adatto ad affrontare efficacemente la transizione. Tra le capacità incluse in Human Focus, spiccano apertura al nuovo e alla diversità, pensiero critico e sistemico, gestione dell'incertezza, agilità e trasformazione, resilienza, dialogo e creazione di senso. In sinergia con Human Focus anche **la Employer Value Proposition**, rivista definendo i driver reputazionali e motivazionali per attrarre, ingaggiare e trattenere i migliori talenti che potranno contribuire nella transizione.

La pianificazione della forza lavoro. Una pianificazione del lavoro mirata è un tassello essenziale per costruire la futura forza lavoro in linea con la strategia net-zero di Eni. Aiuta l'azienda a orientare le attività di reclutamento e gestione delle risorse umane (es. mobilità interna, incentivi al prepensionamento) per trovare il giusto equilibrio tra le attività tradizionali e quelle emergenti.

Il Contratto di Espansione. Il Contratto, in accordo con gli stakeholder (organizzazioni sindacali, Ministero del lavoro Italiano), consente il ricambio delle competenze attraverso la combinazione di un piano di uscita anticipata per i lavoratori che rispondono a criteri specifici, che possono richiederlo volontariamente, e l'assunzione di giovani in aree chiave come economia cir-

colare, sostenibilità, HSE, rinnovabili, biotecnologie, digitale, ricerca e sviluppo di nuove tecnologie, produzione, manutenzione e asset integrity. Il Contratto inoltre include un importante programma di upskilling e reskilling per le competenze esistenti. Eni, il Ministero Italiano del Lavoro e le organizzazioni sindacali hanno firmato il Contratto di Espansione anche per il 2022-23.

Il modello di gestione dei diritti umani per il tema lavoro. Il rispetto dei diritti umani è alla base della Just Transition. Eni ha adottato un modello specifico i cui pilastri sono legati alle principali aree di rischio come indicato dalle convenzioni ILO (discriminazione, lavoro minorile, libertà di associazione e contrattazione collettiva, condizioni di lavoro).





ENGAGE

Comunicare la trasformazione. Eni ritiene fondamentale informare gli stakeholder, a partire dalle persone Eni, riguardo la trasformazione in corso.

FOCUS

Fit for purpose, campagna di informazione intranet per conoscere le attività chiave dell'azienda verso gli obiettivi di emissioni nette zero entro il 2050. Guidata dal team di Internal Communications, il programma prevede come testimonial i manager Eni; **My Glossary**, campagna di comunicazione intranet dove esperti interni spiegano in parole semplici il vocabolario di Eni, in particolare quello relativo alle nuove attività. Diffusione di materiale di informazione su **progetti specifici** (Es Biomass Treatment Unit – BTU a Gela) e campagna per la raccolta di oli vegetali esausti da parte dei dipendenti (**RiccliamOLI**).

I canali di ascolto. Eni tiene aperti più canali di ascolto, a partire dall'**analisi di clima** - Eni secondo te – la cui quinta edizione è stata effettuata a giugno-luglio 2022. Sono stati anche effettuati **Virtual Focus Groups** (giugno 2021) che hanno riguardato, tra l'altro, la strategia Eni e l'impatto del covid e del lavoro a distanza; un sondaggio connesso alla nuova Employer Value Proposition (sopra richiamata); un progetto pilota per oltre 1.000

persone in 75 team in tutta l'azienda relativa alle dimensioni dell'EQ (quoziente emotivo).

Alla base dell'ascolto vi sono comunque **gli incontri con le persone Eni**. Le funzioni di gestione e sviluppo HR hanno condotto e conducono un piano estensivo di interviste one-to-one per conoscere meglio le persone, in particolare quelle direttamente interessate dalla trasformazione aziendale. Queste interviste sono state fun-

zionali per una mappatura più dettagliata di abilità, competenze, bisogni e aspirazioni e quindi per affrontare al meglio la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, incluse azioni di upskilling e reskilling, e le operazioni organizzative.

Le relazioni con i sindacati. I nostri programmi non sarebbero possibili senza il coinvolgimento delle parti interessate, comprese le organizzazioni sindacali.

Principali esempi di accordi/protocolli di relazioni industriali:

Raggiungimento degli obiettivi strategici legati alla transizione energetica. L'accordo tra azienda e organizzazioni sindacali ("Premio di risultato") è un importante strumento volto a riconoscere il contributo e la partecipazione dei lavoratori alla sfida della transizione energetica.

Protocollo INSIEME, nuovo protocollo di relazioni industriali firmato da Eni e organizzazioni sindacali italiane, un passo importante sulla strada della transizione energetica, finalizzato a supportare al meglio il processo di cambiamento e contribuire al raggiungimento di obiettivi aziendali condivisi.

Per quanto attiene alle Relazioni Industriali Internazionali. Il 22 giugno 2022 è stato rinnovato per altri quattro anni l'accordo che istituisce il **Comitato Aziendale Europeo in Eni**: la transizione energetica è stata inserita tra i temi di informazione e consultazione; il **Global Framework Agreement (GFA)** sulle relazioni industriali internazionali e sulla responsabilità sociale d'impresa con le organizzazioni sindacali FILCTEM CGIL, FEMCA CISL, UILTEC UIL e con IndustriALL Global Union, è stato rinnovato nel 2019 e prevede una serie di impegni per il rispetto **delle principali Convenzioni ILO** in materia di diritti umani e sostenibilità di impresa. Nel dicembre 2021, tale accordo ha altresì recepito, integrandola, la Convenzione ILO 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro. Si prevede che il GFA sarà rinnovato nel 2023 per il successivo quadriennio.



INCLUDE

Il percorso dei lavoratori in Eni. Per tenere conto delle trasformazioni in atto, Eni ha rivisto il percorso delle risorse umane nei primi tre anni dall'assunzione, con focus specifico sui primi mesi di ingresso. È in corso di revisione l'intero percorso di gestione e sviluppo delle persone lungo tutto il ciclo di vita dei dipendenti per intercettare il prima possibile i talenti e orientarli attraverso percorsi diversificati. Per rendere più dinamico e fluido il mercato interno del lavoro e facilitare la mobilità tra le unità organizzative, è stato migliorato **Jobs4You**, il sito di job posting interno, dove i dipendenti possono candidarsi a una posizione aperta esistente o presentare le loro candidature spontanee. Sono previsti inoltre programmi di **coaching** e **team coaching** da un lato e il mentoring dall'altro. Il coaching è particolarmente

consigliato per i nuovi team, in particolare quelli che affrontano le sfide importanti della transizione.

Un modo di lavorare più flessibile. L'emergenza sanitaria 2020 ha accelerato una revisione del modo di lavorare favorito dai progressi nella tecnologia della comunicazione, promuovendo l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Dopo la fine dello stato di emergenza pandemica, Eni ha optato per un **modello ibrido** con 8 giorni/mese di lavoro in smart working nelle sedi uffici (4 giorni/mese nei siti industriali e 12 giorni/mese pilota in alcune attività); sono previste inoltre opzioni specifiche per la genitorialità, la maternità e per le persone fragili, che possono contare su estensioni del periodo di smart working. Basato anche sul **diritto alla disconnessione**, questo modello è stato implementato in Italia ma

è anche un riferimento per i paesi al di fuori dell'Italia, che lo stanno progressivamente implementando.

Parità di genere. Eni ha in corso molte attività a favore della parità di genere e più in generale della D&I. Tali attività – come prerequisito di base della sostenibilità aziendale anche a prescindere dalla stretta connessione con la transizione energetica – sono valorizzate dal framework sulla Just Transition che si stanno definendo⁵. Per il dettaglio delle azioni si rimanda al report di sostenibilità "Eni for 2021"⁶. Nell'ambito del presente report si ritiene utile sottolineare le iniziative per superare le barriere legate alla bassa presenza di donne nelle discipline tecnico scientifiche - essenziali per la transizione energetica - e in particolare i programmi di role modeling, valorizzando le storie personali e professionali di colleghe in aree ancora dominate dagli uomini.

FOCUS

InspirinGirls prevede la testimonianza delle professioniste Eni per aiutare i ragazzi a leggere il proprio futuro professionale superando i pregiudizi di genere; gli interventi si svolgono presso le scuole medie inferiori e sono anche presenti sulla piattaforma internazionale web Video Hub di InspirinGirls, **Fondazione Mondo Digitale** promuove una serie di iniziative presso le scuole superiori per accompagnare le studentesse alla scoperta delle professioni in ambito tecnologico e dell'intelligenza digitale, in tale ambito **Coding Girls** è il progetto in cui le role model aziendali rendono testimonianza l'attrattività degli studi informatici; **Think About Tomorrow** l'azienda ospita studenti e studentesse delle scuole medie superiori per offrire una occasione di orientamento verso una scelta formativa e professionale consapevole rivolta agli studi STEM oltre ogni stereotipo di genere; **Women in Technical Roles** in collaborazione con il Politecnico di Milano le aziende si presentano alle studentesse e studenti universitari rappresentando le proprie attività e il proprio approccio alla gender equality.

UPSKILL/RESKILL

La necessità di un approccio di apprendimento continuo è sempre più evidente in questa epoca di rapidi cambiamenti. Per questo Eni offre alle sue persone percorsi di formazione attraverso Eni Corporate University.

FOCUS

I programmi di formazione sono rivolti alla quasi totalità della popolazione Eni (circa il 95% c.ca) e hanno tutti un impatto di **upskilling/reskilling** (circa 34 ore/anno per dipendente nel periodo 2021). Per fare ciò, Eni Corporate University ha rivisto i propri programmi di formazione attraverso la lente della Just Transition per supportare il cambiamento e la transizione energetica (corsi di induction, formazione HSEQ con focus su ambiente e sostenibilità, leadership e mindset, diversity & inclusion e corsi o percorsi tecnici specialistici focalizzati sulle nuove tecnologie e nuove competenze).

Eni ha lanciato per tutti i suoi lavoratori il programma **MyChange**, un ambiente digitale che permette ai dipendenti di partecipare attivamente al cambiamento culturale dell'azienda, attraverso un percorso di apprendimento dinamico e interattivo personalizzato. Inoltre, sempre sulla piattaforma MyChange, le persone possono certificarsi gratuitamente come SDGs User aumentando la loro consapevolezza sui temi e gli obiettivi dell'Agenda 2030 e su come contribuire al loro raggiungimento. **Lead The Change**, promuove invece in tutta Eni un rinnovato approccio alla Leadership che consenta ai Team Leader di sviluppare le proprie competenze nel processo di trasformazione e cambiamento all'interno dell'azienda.

⁵ Ad es, World Benchmarking Alliance, Just Transition Assessment, "Core Social Indicator 14: Gender equality and women's empowerment fundamentals".

⁶ Eni for 2021, pag. 46 e seguenti.



Eni Corporate University offre inoltre un'ampia gamma di Master in partnership con prestigiose università italiane e straniere e assistiti da borse di studio, a partire dal Master MEDEA "Master in Energy and Environmental Management and Economics", erogato dalla Scuola Mattei in partnership con l'università degli studi di Pavia, e oggi specificamente dedicato ai temi della transizione energetica; il Master aziendale "Geoscience for Energy - Eni Master School (GEMS)" focalizzato sul contributo delle geoscienze alla transizione energetica; il Master In Energy

Innovation, in collaborazione con il Politecnico di Milano, dedicato ai temi dell'innovazione a supporto della transizione energetica; e il Master MiNDS, attivato con il Politecnico di Torino, con un focus particolare sul settore Natural Resources e sulla Energy Transition. Lo staff accademico di ciascun master è costituito da docenti delle principali università italiane ed estere, manager ed esperti Eni fornendo così ai programmi didattici una visione internazionale e pratica.

Inoltre con Talent Garden Innovation School Eni realizza il Master in

Data Science & Artificial Intelligence che prevede la partecipazione di 15 giovani studenti e 10 dipendenti Eni e Plenitude che seguiranno per un semestre il Master con impegno full time per acquisire competenze legate all'ambito del data science.

Tutti i programmi di formazione manageriale di corporate identity, tra cui l'Eni Program for Management Development realizzato in partnership con SDA Bocconi o il percorso dedicato ai Manager Director, sono integrati e aggiornati con contenuti relativi alla Energy Transition e all'innovazione.

FOCUS

Partnership con la Strathclyde University di Glasgow attraverso un accordo biennale che unisce il know-how industriale di Eni e le competenze dell'Università di Strathclyde come leader nel settore delle energie rinnovabili, con l'obiettivo di analizzare le competenze necessarie alla forza lavoro con esperienza nelle energie tradizionali per l'ingresso nel settore dell'energia verde.

PROTECT

Il welfare aziendale rappresenta una dimensione importante della storia e dell'employer identity di Eni, che ha collocato le persone al centro della strategia di business, posizionandosi come una "caring company", un'impresa che promuove un impegno continuativo nella cura delle proprie persone per creare una catena di valore condivisa, attraverso molteplici inizia-

tive in ambito sanitario, previdenziale, di supporto al reddito e alla gestione della famiglia.

L'utilizzo di canali di ascolto dei nostri lavoratori ha consentito di intercettare l'esigenza di potenziare le iniziative riferite ad ambiti sopra esemplificati con nuovi programmi di welfare di prossimo avvio per andare incontro sempre meglio alle esigenze di tutti i lavoratori, inclusi i più giovani.

ADVOCATE

Eni aderisce a Confindustria (la principale associazione rappresentativa delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia, volta a garantire la centralità delle imprese, motori dello sviluppo economico, sociale e civile del Paese), con la quale intrattiene stabili relazioni al fine di svolgere un ruolo importante e proattivo con un'ottica di sostenibilità dell'attività di impresa.

A livello associativo Confindustria Energia e le principali organizzazioni sindacali italiane hanno promosso il Manifesto programmatico su lavoro ed energia per una transizione energetica sostenibile.

All'interno del network di Confindustria sono stati organizzati, tra l'altro, alcuni incontri per illustrare il progetto Joule, la scuola di Eni per l'impresa nata per favorire lo sviluppo di startup innovative e sostenibili. Il programma offre percorsi di formazione rivolti alla nuova generazione di imprenditori e imprenditrici e un acceleratore dedicato alla transizione energetica.