



ESG ED ECONOMIA CIRCOLARE: CAMBIAMENTI NELL'APPROCCIO PROFESSIONALE DEL MANAGER E NELLA FORMAZIONE

**ESG e organizzazione del lavoro. Modello delle competenze
e stili di leadership per una organizzazione del lavoro
socialmente sostenibile**

Avv. Fortunato Costantino

Direttore Risorse Umane, Legal & Corporate Affairs - Gruppo Q8 Italia

*Docente presso European School of Economics
Teoria Generale della sostenibilità ESG di impresa e della innovazione sociale*



Indice degli argomenti:

- Dal «dealing with uncertainty» al «dealing with fragility». I rischi «related-people» in HR
- ESG: dalla «shareholders primacy» al «capitalismo degli Stakeholders»
- L'approccio ESG di Q8
- Il Sustainable Human Resources Management
- Le competenze della sostenibilità
- La Leadership della sostenibilità
- Il modello Q8
- Conclusioni

CHI SIAMO

Kuwait Petroleum Italia S.p.A. (Q8) è l'affiliata italiana della Kuwait Petroleum International, azienda operante nel downstream petrolifero internazionale facente capo alla Kuwait Petroleum Corporation, compagnia petrolifera nazionale dello Stato del Kuwait. La storia di Q8 è caratterizzata da una crescita costante conseguita grazie ad una strategia di acquisizioni ed operazioni di successo.



1984

entra nel mercato italiano con l'acquisizione della rete **Gulf**

1988

entra nel segmento dei lubrificanti acquisendo la **Roloil**

1986

lancia il suo innovativo marchio "**Q8**"

1990

risponde nel mercato con l'acquisizione della **Mobil Oil Italiana**

1992

lancia la nuova grande Rete Q8 con offerta dei lubrificanti **Q8Oils**

1993

converte a deposito costiero la raffineria di **Napoli**

1996

acquisisce dall'Agip Petroli (oggi Eni) il 50% della Raffineria di **Milazzo (RAM)**

1999

concentra tutte le attività dei lubrificanti nella **Concord Oil** (oggi Q8Oils)

2014

acquisisce la rete di distribuzione e i principali asset logistici di **Shell Italia**

2001

costituisce la **Q8 Quaser** per il canale extra-rete

VISION, MISSION E VALORI

Essere un energy player internazionale le cui performance riconosciute sono costruite grazie al talento delle persone, alla fiducia di partner e clienti e apprezzato per la sua responsabilità verso l'ambiente e le comunità in cui opera: questa la Vision condivisa con la Casa Madre.

Dalla Vision deriva la Mission: essere una realtà che fornisce energia e servizi a supporto della crescita dei paesi in cui opera.

Per questo Q8 garantisce:

- La sostenibilità commerciale mantenendo standard operativi eccellenti;
- Una forte attenzione ad investire nel Capitale Umano;
- Il proprio ruolo centrale nella comunità e nel mercato dell'energia e della mobilità;
- La protezione dell'ambiente ed un serio impegno per la salute e la sicurezza.

Coerenti e conseguenti i valori che caratterizzano lo svolgimento del business condivisi con la Casa Madre: Integrità, Condivisione degli obiettivi, Impegno per la salute sicurezza e ambiente, Innovazione, Partnership di successo, Attenzione alle persone, Senso di appartenenza ed Eccellenza.

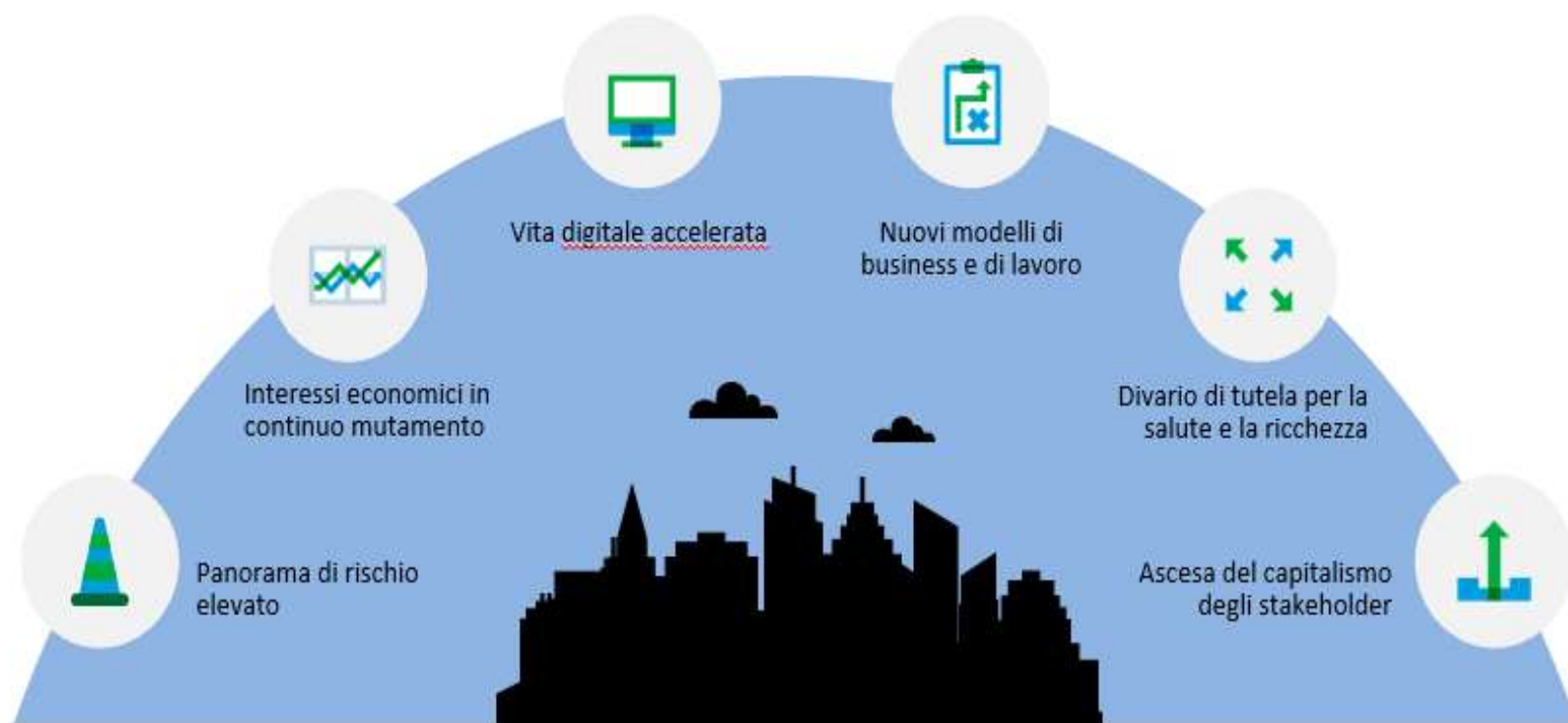
SETTORI IN CUI OPERIAMO

Attraverso le proprie attività il Gruppo Q8 in Italia copre l'intero ciclo integrato del downstream, dalla raffinazione al consumatore finale.

In un mondo dove è crescente l'attenzione alla mobilità sostenibile, Q8 vuole essere protagonista della transizione energetica orientando tutte le proprie attività al rispetto degli standard di sostenibilità che si è data per poter coniugare al meglio salvaguardia dell'ambiente, sviluppo sociale e crescita economica.

A garantire le proprie attività commerciali Q8 dispone di un efficace e ben bilanciato sistema logistico e di approvvigionamento in grado di assicurare la disponibilità dei prodotti immessi al consumo sull'intero territorio nazionale.

Il mondo che abbiamo ereditato nel 2021 è differente



Da un mondo VUCA ad uno BANI

L'acronimo VUCA è stato utilizzato per quasi quarant'anni per descrivere una situazione di ambiguità e complessità



L'acronimo BANI, in utilizzo dal 2020, descrive la Nuova Generazione di Business

Il surriscaldamento globale, la tecnologia, i cambiamenti globali portati dalla pandemia, un ripensamento sulla globalizzazione e gli equilibri economici mondiali, hanno contribuito alla creazione di un modello che descrive meglio la situazione che viviamo oggi

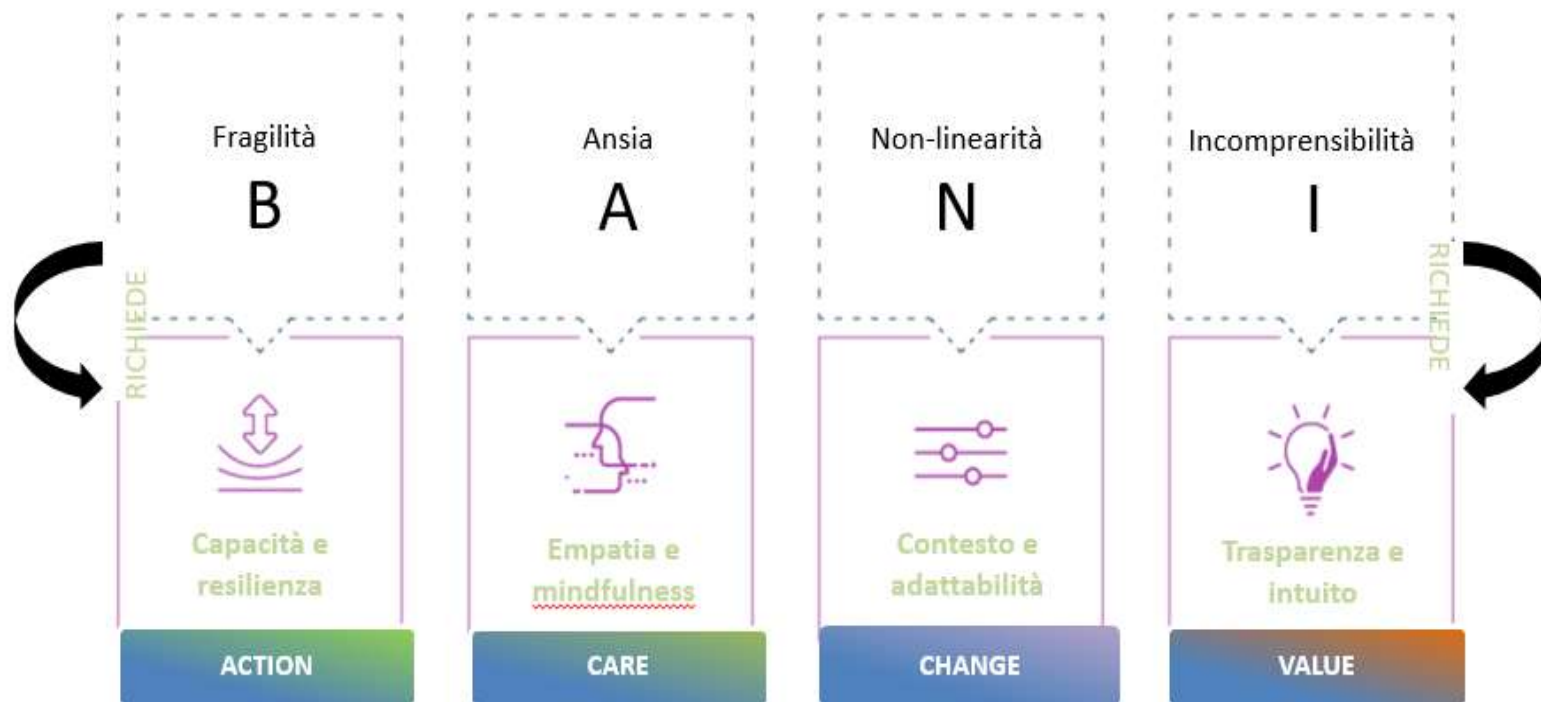
V = Volatile
U = (Uncertain) Incerto
C = Complesso
A = Ambiguo



B = (Brittle) Fragile
A = Ansiogeno
N = Non lineare
I = Incomprensibile

Fonte: [BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world - Stephan Grabmeier](#)

Un mondo BANI richiede...



Fonte: [BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world - Stephan Grabmeier](#)

I rischi People che HR deve gestire

I rischi per le persone sono rischi aziendali generati dalla forza lavoro e da questa viene gestita, preparata e motivata.

Per dare priorità e mitigare i rischi per le persone in modo efficace, i manager delle risorse umane e dei rischi offrono prospettive uniche e complementari.

Governance & finanziario

- Incapacità di gestire in maniera accurata i piani di Comp&Ben
- Aumento dei costi di salute, protezione rischi e benefit legati al benessere
- Processo decisionale e responsabilità dei benefit
- Legale e di compliance
- Esposizione finanziaria delle pensioni

Ambientale e sociale

- Eventi personali catastrofici
- Ambiente
- Condizioni di lavoro e labor relations
- Diversità, equità e inclusione
- Problemi di Leadership
- Disordini sociali

Salute e sicurezza

- Diffusione della pandemia
- Difficoltà a gestire i rischi per la salute
- Poca attenzione alla salute mentale
- Burnout ed eccessiva stanchezza
- Malattia o infortunio legato al lavoro

Gestione del talento

- Cambiamento della natura del lavoro
- Attrazione, retention e coinvolgimento
- Successione
- Comportamento e cultura
- Viaggi e mobilità

Digitalizzazione accelerata

- Cybersecurity
- Impatto dell'automazione e dell'intelligenza artificiale
- Obsolescenze delle tecnologie HR
- Disallineamento tra le strategie HR e di business
- Obsolescenza delle competenze



Fonte: MercerMarsh Benefit - The five pillars for people risk: Managing risks for workforce and business resilience



ESG: dalla «shareholders primacy» al «capitalismo degli Stakeholders»

1970: Milton Friedman pubblica sul *New York Times Magazine* un celebre articolo teorizzando che l'unica responsabilità di un'impresa è massimizzare i profitti per i suoi azionisti, e arrivando a parlare di un gioco a somma zero basato sullo scontro fra l'idea della *social responsibility* e gli interessi degli azionisti, assegnando la vittoria a questi ultimi.

Anni '70-80. L'ascesa del pensiero di Friedman fu accompagnata dall'erosione delle regolamentazioni sul business e delle forme di tutela dei lavoratori, dalla nascita delle strategie basate sulla «leadership di costo» (a sua volta basata sulla specializzazione a bassi costi della catena del valore), dalla finanza di mercato e dai suoi eccessi.

Nacque così la *shareholder primacy* e lo *shareholder capitalism per la quale esiste una e una sola responsabilità sociale delle imprese: utilizzare le proprie risorse e impegnarsi in attività finalizzate ad aumentare i propri profitti rispettando le regole del gioco, vale a dire impegnarsi in una concorrenza aperta e libera senza inganni o frode*





ESG: dalla shareholders primacy al capitalismo degli Stakeholders

1984. Freeman pubblica *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. E' il testo fondativo della «teoria degli stakeholder», in cui si sostiene che non solo l'impresa, per avere successo, ha bisogno del contributo degli stakeholder, ma che il successo consiste nel soddisfare gli stakeholder, pur non essendo input del processo produttivo in senso stretto.

2015: 193 Paesi membri dell'ONU sottoscrivono l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. 17 Sustainable Development Goals (SDGs) declinati in un programma d'azione con 169 target da raggiungere entro il 2030 per consolidare modalità socialmente responsabili di produrre e consumare, compatibili con la ricerca di un giusto profitto ma anche con la coesione sociale e il rispetto dell'ambiente da parte delle imprese.

2021: la Commissione Europea pubblica il paper Industry 5.0 :

Industry 5.0 is characterised by going beyond producing goods and services for profit. It shifts the focus from the shareholder value to stakeholder value and reinforces the role and the contribution of industry to society. It places the well-being of the worker at the centre of the production process and uses new technologies to provide prosperity beyond jobs and growth while respecting the production limits of the planet. It complements the existing "Industry 4.0" approach by specifically putting research and innovation at the service of the transition to a sustainable, human-centric and resilient industry.

È la fine del *business as usual* per un ripensamento della finalità dell'impresa in senso più ampio e, di conseguenza, di *purposeful business transformation* della struttura, delle relazioni e della corporate governance integrando la sostenibilità nelle logiche di governance e nei processi di innovazione tecnologia e di design dei prodotti, nei business model e nelle filiere, favorendo sia lo sviluppo di imprese eccellenti sostenibili, sia un'economia sempre più circolare.

In questo contesto la sfida è anzitutto quella di scegliere finalità coerenti con la natura, l'attività, la storia e la cultura aziendale, superando il dualismo tra *short-terminism* negativo vs *long-terminism* positivo e andando a influenzare le dinamiche di generazione del valore, economico e sociale attraverso una chiara definizione del Corporate Shared Value come «l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera»

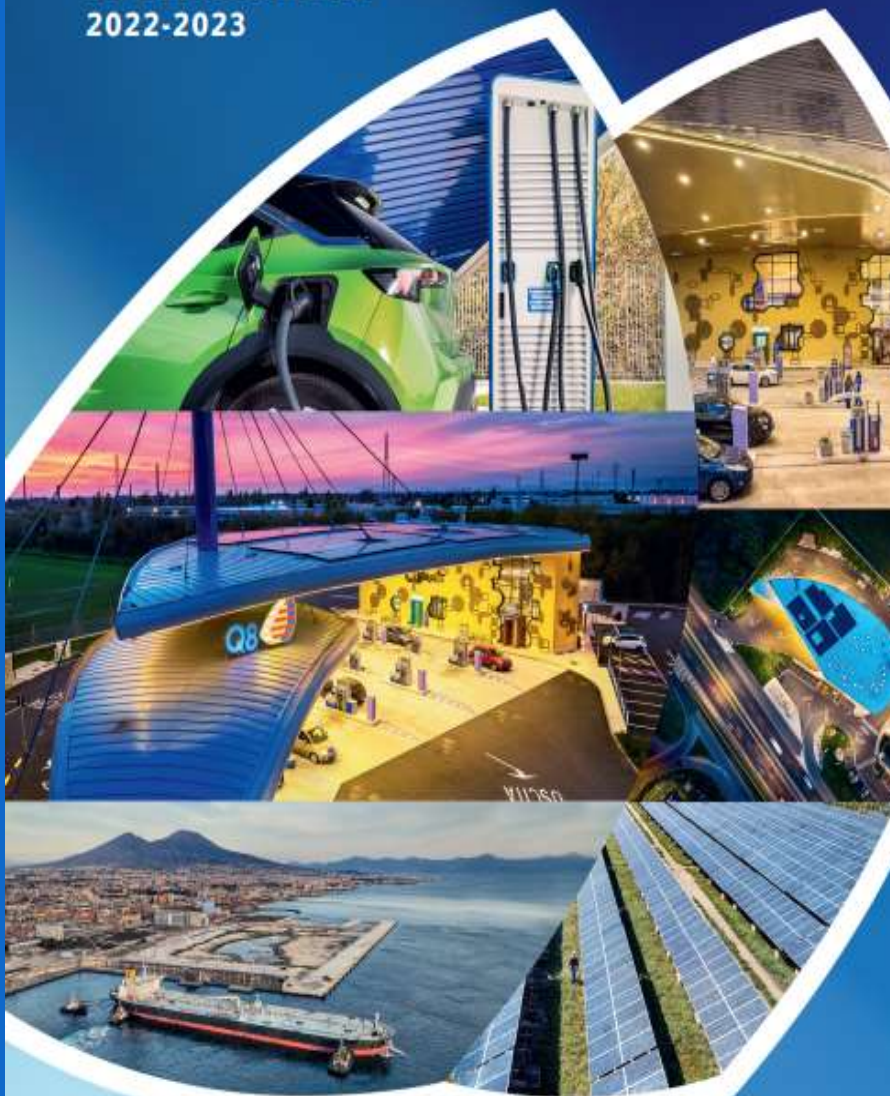


L'APPROCCIO ESG DI Q8





BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2022-2023



39 ANNI
DALL'ENTRATA
NEL MERCATO



37 ANNI
DEL MARCHIO
Q8



2.857
IMPIANTI



18
AEREOPORTI
SERVITI



VENDITE
BUNKER
NEI PRINCIPALI
PORTI ITALIANI



9
SOCIETÀ
CONTROLLATE



9
SOCIETÀ
COLLEGATE



IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER



Q8 si relaziona quotidianamente con i propri stakeholder interni ed esterni che hanno la capacità di influenzare le attività dell'Azienda. Per questo dedica molte energie al loro ascolto attivo coinvolgendoli in modo diretto anche tramite survey dedicate.

Ne emerge una mappa relazionale che si connota per legami di respiro ampio, di lungo periodo e relativi a tutta la filiera produttiva, una alleanza fondamentale per la creazione e condivisione di valore con un particolare focus sull'innovazione.

UNA MAPPA
RELAZIONALE
PER LA
CREAZIONE
DI VALORE
CONDIVISO



STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ



POLITICA DI SOSTENIBILITÀ

STRATEGIA PER L'ENERGY TRANSITION



LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ



Per contribuire attivamente ad un futuro sostenibile, Q8 ha capillarmente integrato la sostenibilità in tutte le proprie attività. In linea con le tematiche ESG (Environmental, Social e Governance), tre sono i pilastri su cui è articolata la strategia di sostenibilità Q8. Una strategia che ben si coniuga con 12 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs o Sustainable Development Goals) approvati dall'ONU nel 2015.



TRE SONO I PILASTRI SU CUI È ARTICOLATA LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ Q8



GOVERNANCE

ENVIRONMENTAL

SOCIAL

"New ways of doing business" rappresenta l'idea che Q8 ha del proprio business: etico, capace di creare valore di lungo periodo e che dia ampio spazio alla digitalizzazione e all'innovazione tecnologica.

GOVERNANCE

New ways of doing business



Etica aziendale



Creazione di valore di lungo periodo



Digitalizzazione e tecnologie

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



"Enabler for the energy transition" rappresenta l'impegno di Q8 nella ricerca di nuove soluzioni sostenibili e green in grado di ridurre le emissioni di CO₂, sperimentare forme alternative di energia, mirando ad una sempre maggiore efficienza energetica di infrastrutture innovative e responsabili.

ENVIRONMENTAL

Enabler for the energy transition



Riduzione delle emissioni



Fonti di energie alternative



Efficienza energetica



Infrastrutture innovative e responsabili

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



"People enhancement" esprime l'impegno di Q8 nei confronti dei propri dipendenti, ai quali garantisce forme evolute di welfare e di well-being, e della comunità in cui opera, nella quale Q8 è impegnata a creare valore sociale da ridistribuire sul territorio.



SOCIAL

People enhancement



Welfare e benessere



Retribuzioni e benefici per i dipendenti



Salute e sicurezza sul lavoro



Creazione di valore sociale

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS





LA STRATEGIA DI ENERGY TRANSITION



Q8 è impegnata a gestire responsabilmente la filiera dei carburanti, con l'obiettivo di ridurre progressivamente l'impatto ambientale; al contempo l'Azienda è fortemente orientata a sviluppare nuovi business in ambito energetico.

In linea con questa strategia, intende essere un fornitore affidabile di fonti energetiche a bassa intensità di emissioni, investendo in energie alternative ed impegnandosi a raggiungere l'obiettivo net zero per le emissioni di scope 1 e 2¹ nel 2035. Un obiettivo sfidante senza dubbio, ma assolutamente coerente con le ambizioni di un'Azienda proiettata in un futuro sempre più sostenibile.

Cruciali per il raggiungimento dell'obiettivo di
net zero al 2035 saranno essenzialmente due driver:

LA DEFINIZIONE E
L'IMPLEMENTAZIONE
DI INIZIATIVE STRATEGICHE
CON L'OBIETTIVO
PRINCIPALE DI
ABBATTERE LE EMISSIONI

LA MISURAZIONE
E IL CONTROLLO
DEI RISULTATI
IN OTTICA DI
MIGLIORAMENTO
CONTINUO

NET ZERO SCOPE 1 E 2 AL 2035

¹ Per scope 1 e 2 si intendono le emissioni di GHG, rispettivamente dirette ed indirette, generate dai consumi energetici dell'Organizzazione.

POLITICA DI SOSTENIBILITÀ

In linea con la promozione di una *just transition* verso un modello economico più sostenibile, l'Azienda ha approvato in Consiglio di Amministrazione² la propria Politica di Sostenibilità.



LA POLITICA DEFINISCE:

GLI IMPEGNI DELL'AZIENDA PER MIGLIORARE I
PROPRI RISULTATI DI SOSTENIBILITÀ

I RUOLI E LE RESPONSABILITÀ DEGLI ORGANI E DELLE STRUTTURE
AZIENDALI COINVOLTE NEL PROCESSO DI GESTIONE DELLE AREE ESG

LA POLITICA PERSEGUE I SEGUENTI OBIETTIVI DI CARATTERE GENERALE:

SUPPORTARE IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DELLE SCELTE STRATEGICHE,
INTEGRANDO LA SOSTENIBILITÀ NELLE STRATEGIE DI BUSINESS

INCREMENTARE IL LIVELLO DI CONOSCENZA E CONSAPEVOLEZZA SULLE
POLITICHE E SUI RISULTATI ATTESI IN MERITO AI TEMI "MATERIALI"

DIFFONDERE LA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ TRA I PROPRI
STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI

² Consiglio di Amministrazione in data 26 luglio 2023



II SUSTAINABLE HR MANAGEMENT





Il Sustainable Human Resources Management

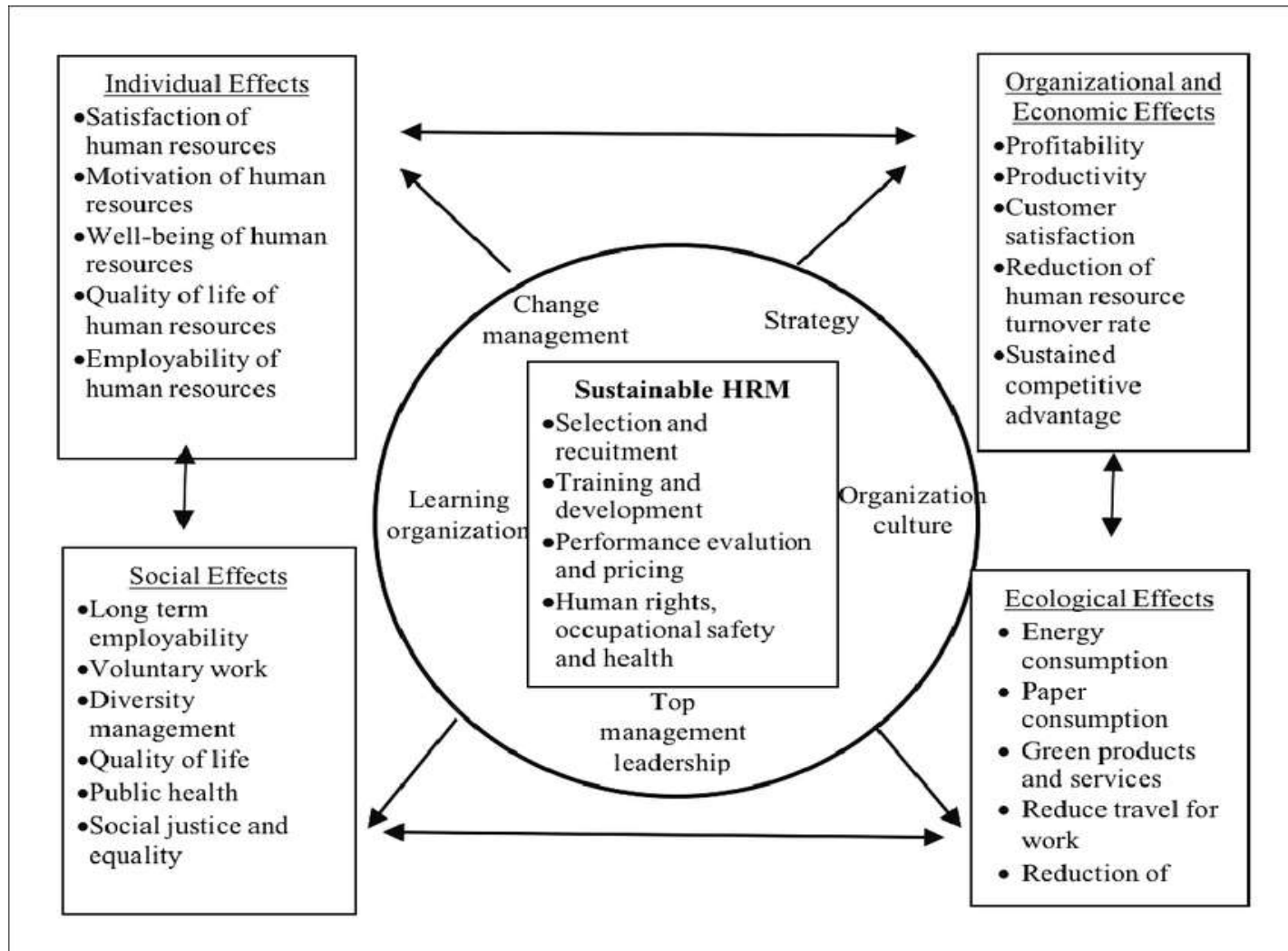
Con il termine **Sustainable HRM** ci si riferisce all'utilizzo di strumenti HR finalizzati ad integrare gli obiettivi di sostenibilità nelle organizzazioni, attraverso la progettazione di sistemi di gestione e sviluppo del personale in grado di sostenere il raggiungimento di performance sostenibili da parte dell'impresa.

Il Sustainable HRM in particolare, contribuisce a creare e/o rafforzare le competenze, la motivazione, i valori e la fiducia che sono necessari affinché l'impresa possa ottenere i risultati economici, sociali ed ambientali desiderati.

L'obiettivo del Sustainable HRM è pertanto quello di rendere operativi gli obiettivi e le strategie di sostenibilità aziendale, attraverso l'impiego di politiche e pratiche HR in grado di valorizzare l'equità, lo sviluppo e il benessere, e che risultino al contempo efficaci nel promuovere comportamenti naturalmente ispirati ai valori ESG.

Due sono gli approcci del Sustainable HRM:

- **Sostenere la strategia di sostenibilità a livello corporate**, attraverso l'impiego di processi e strumenti HR che aiutino a diffondere i valori della sostenibilità tra la cultura, i comportamenti e le pratiche aziendali, allineando i valori e i comportamenti dei dipendenti agli obiettivi di sostenibilità delle imprese.
- **Gestire il personale secondo i principi della sostenibilità**, attraverso l'impiego di processi e pratiche HR in grado di sostenere e promuovere il "benessere" di chi lavora in azienda, progettando sistemi di lavoro e processi HR tesi a soddisfare i bisogni e le aspettative personali e professionali dei dipendenti. Le iniziative possibili in questo ambito sono le più varie. E' questo il caso degli oramai diffusi servizi di welfare aziendale, delle iniziative a sostegno della employability dei dipendenti, dei modelli di smart-working, dei programmi a tutela della diversity e così via.



Conceptual Model of Sustainable HRM

II Sustainable Human Resources Management



LEADERSHIP STYLE
Inclusive and authentic leadership to trigger cultural change and transformation
Support new KPI People Leaders competency rollout

PURPOSE
People & Organizations with purpose thrive
Focus on "the reason why" to empower the action

ESG
Secure Company reputation as Sustainable player
Increase internal & external awareness through an extended Sustainability Program

VALUE
Empowering environment gives people a sense of belonging. It helps them to feel that their skills and abilities are valued.

*Support engagement by the enlargement of people care initiatives.
Renewal of work-space and work-style to improve competitive advantage also leveraging on digital transformation*

COMPETENCIES & SKILLS
Get aligned organization on the critical competencies
*Focus on digital and sustainability to ensure the right level of skills across the organization
Support New KPI competencies rollout*

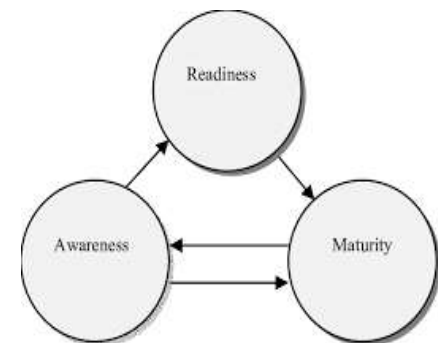
EMPLOYER BRANDING
To ensure talent acquisition and retention
Increase Q8 awareness in HR events implementing multichannel strategy

CULTURE & SUSTAINABLE HR MANAGEMENT

HR MAIN CHALLENGES

5 experiences need to be made in order to go from reactionary resistance to natural and sustainable behavior.

RATIONAL	EMOTIONAL	DESIRABLE	TANGIBLE	NATURAL
people cognitively understand change necessity arguments	people overcome a reactionary resistance and psychological defense mode	people develop an individual target picture that is acceptable or even attractive	people make experiences learning by doing and getting to know their new role	people integrate the change in their business as usual making it the new normal behavior





LE COMPETENZE DELLA SOSTENIBILITA'



Le competenze della sostenibilità

Nel contesto della sostenibilità e del mondo BANI l'iper-specializzazione di una singola o singole competenze è un limite. Rendendo incapaci di percepire il contesto globale e deresponsabilizzando rispetto alla multidimensionalità dei fenomeni sociali, diverrà un fattore frenante all'innovazione dei modelli di business, operativi e gestionali nella prospettiva della sostenibilità ESG. L'analisi delle parti isolate, invece che l'intero sistema interconnesso, aumenta la tendenza a guardare al breve termine e potrebbe portare a una eccessiva semplificazione dei problemi di sostenibilità che non corrisponde alla realtà.

La interdisciplinarietà appare maggiormente funzionale allo scopo di traguardare le sfide della sostenibilità consistendo essa nella capacità, che è poi essa stessa una competenza, di sapere agire in spazi di interscambio multi-settoriali e cross-dipartimentali, con una visione sistemica e d'insieme dell'organizzazione e dei suoi obiettivi in rapporto con il dinamismo socio-culturale e geo-politico del mondo esterno.

Area	Competenza	Descrizione
1. Incorporare i valori di sostenibilità	1.1 Dare valore alla sostenibilità	Riflettere sui valori personali; identificare e spiegare come i valori variano tra le persone e nel tempo, valutando criticamente come si allineano con i valori di sostenibilità.
	1.2 Sostenere l'equità	Sostenere l'equità e la giustizia per le generazioni attuali e future e imparare dalle generazioni precedenti per la sostenibilità.
	1.3 Promuovere la natura	Riconoscere che gli esseri umani sono parte della natura; rispettare i bisogni e i diritti delle altre specie e della natura stessa al fine di ripristinare e rigenerare ecosistemi sani e resilienti.
2. Abbracciare la complessità nella sostenibilità	2.1 Pensiero sistemico	Affrontare un problema di sostenibilità da tutti i punti di vista; considerare il tempo, lo spazio e il contesto al fine di capire come gli elementi interagiscono al loro interno e tra diversi sistemi.
	2.2 Pensiero critico	Valutare le informazioni e gli argomenti, identificare presupposti, sfidare lo status quo e riflettere su come il background personale, sociale e culturale influenza il pensiero e le conclusioni.
	2.3 Inquadramento dei problemi	Formulare le sfide attuali o potenziali come un problema di sostenibilità in termini di - difficoltà, persone coinvolte, dimensione temporale e geografica - al fine di identificare gli approcci adeguati per anticipare e prevenire i problemi, per mitigare e adattarsi ai problemi già esistenti.
3. Visione di futuri sostenibili	3.1 Alfabetizzazione sul futuro	Immaginare futuri alternativi sostenibili sviluppando scenari alternativi, identificando i passi necessari per raggiungere un futuro sostenibile preferito.
	3.2 Adattabilità	Gestire le transizioni e le sfide in situazioni complesse di sostenibilità e prendere decisioni relative al futuro di fronte all'incertezza, all'ambiguità e al rischio.
	3.3 Pensiero esplorativo	Adottare un modo di pensare relazionale esplorando e collegando diverse discipline, usando la creatività e la sperimentazione di idee o metodi nuovi.
4. Agire per la sostenibilità	4.1 Azione politica	Orientarsi nel sistema politico, identificare la responsabilità politica per i comportamenti non sostenibili, e richiedere politiche efficaci per la sostenibilità.
	4.2 Azione collettiva	Agire per il cambiamento in collaborazione con gli altri.
	4.3 Iniziativa individuale	Identificare il proprio potenziale di sostenibilità e contribuire attivamente a migliorare le prospettive per la comunità e per il pianeta.



LA LEADERSHIP DELLA SOSTENIBILITA'



Il paradigma della leadership tradizionale, strutturalista e posizionale, propria del manager che, in forza del ruolo formale riconosciutogli dall'organizzazione, distribuisce ordini e direttive e ne demanda ai suoi collaboratori la esecuzione, appare gravemente disfunzionale rispetto al paradigma della sostenibilità, perché incapace di generare engagement e distribuzione di valori e cultura ESG.



Il framework ESG applicato alla teoria della leadership impone di riconsiderare la leadership come "missione di responsabilità" verso il gruppo di individui che si è chiamati a condurre, così come verso gli azionisti e tutti gli Stakeholders potenzialmente coinvolti in quanto portatori di interessi incisi dal campo di azione dell'impresa.



La leadership, in questa precipua accezione di responsabilità finalizzata alla guida di un gruppo ed alla creazione di valore (per l'organizzazione, per l'individuo-lavoratore e per la Società), recupera una volta per tutte l'essenza semantica e valoriale più intima del termine leadership (to lead: guidare, condurre verso una meta) ma soprattutto legittima uno stile di "leadership sostenibile" che per il fatto di esprimersi attraverso un circolo virtuoso di competenze tecniche, abilità sociali e di intelligenza emotiva (Stakeholder inclusion, Diversity&Gender equality, Emotion&Intuition, Mission&Purpose, Intellect&Insight, Technology&Innovation), la rende pienamente funzionale agli obiettivi di crescita sostenibile



The Importance of Authenticity in Leadership





IL MODELLO Q8



5forc+3s

New Competencies. Joined forces. Q8 

Q8 SUSTAINABLE JOB GUIDE

Guide for a sustainable way of working
Guiding principles to promote a better
**wellbeing in the
workplace**



The new competency framework combined with the sustainable job guide are needed to be relevant to the new business challenges. It had to be simple to use, yet applicable to all parts of the Company on different levels of seniority and roles.



Le competenze della sostenibilità. Il modello Q8



-  **LEARNING AGILITY**
We are curious and eager to learn
-  **COLLABORATION**
We act as one team
-  **ACCOUNTABILITY**
We take ownership
-  **INNOVATION**
We experiment
-  **CUSTOMER CENTRICITY**
We put customers first

-  **COACHING**
We bring out the best in people
-  **FORESIGHT**
We lead with vision
-  **TRUST**
We build trust



Es. Poster specifico con competenza + testi



Es. Poster specifico con competenza + foto



Competencies description (For all Employees)

Competency	Behaviour (Generic Competency Definition)
Collaboration <i>"We act as one team"</i>	• We share information and our perspectives in a transparent way • We establish and maintain meaningful relationships and networks inside and outside the organization • We value and respect all forms of diversity while working together • We are self-aware, recognize our own emotions and we manage them in a healthy way • We show integrity following up on our promises
Innovation <i>"We experiment"</i>	• We challenge the status quo and assumptions about how things are done in search of a better way • We dare to bring wild ideas in order to create the future • We establish a culture of experimentation using both successes and failures as learning opportunities • We scout the external environment for trends and innovative best practices • We identify and master new technologies and partnerships that enable us to improve efficiency and maximize our results.
Learning Agility <i>"We are curious and eager to learn"</i>	• We are eager to learn and ready to step outside our comfort zone • We constantly scout new and diverse learning opportunities in order to grow and succeed • We take time to reflect on our experiences and apply it in new ways, adapting to new circumstances and opportunities. • We are open to feedback • We ask for help when unsure of course of action
Accountability <i>"We take ownership"</i>	• We actively express our individual perspectives and encourage others to do the same • We are results driven and deliver on commitments with energy and personal involvement • We perform high quality work whilst respecting our budgets and deadlines • We take decisions and act in line with our strategy and action plans • We take responsibility for the decisions we make and the actions we carry out
Customer Centric <i>"We put customers first"</i>	• We understand our internal and external customers' needs and listen to their point of view • We show strong commitment to identifying, understanding and maximizing sustainable outcomes for customers (internal and external) • We proactively bring innovative solutions to address our customers' current and future needs • We actively build, manage and nurture our customer relationships



Competencies description (For all Leaders)

Competency	Behaviour (Generic Competency Definition)
Trust <i>"We build trust"</i>	- We role model honestly, integrity and authenticity - We have an interest in understanding peoples' needs - We create a working environment characterized with psychological safety, fairness, inclusion and respect - We act as role model for doing the right thing
Coaching <i>"We bring the best out of people"</i>	- We engage others in a thought-provoking and creative dialogues that inspire them to realize their potential and purpose - We actively listen to others' motivations and agenda before expressing our thoughts and perspectives, encouraging them to take the lead - We ask powerful questions in order to empower, inspire and explore others points of views - We engage others with passion and focus - We ensure accountability, follow up regularly and provide feedback to drive performance and personal growth
Foresight <i>"We lead with vision"</i>	- We stay up-to-date on industry, market and technology trends, and other external business factors relevant to our current and future business - We balance envisioning future trends and strategic priorities with delivering on our short term priorities - We involve others in anticipating and building the future by forging relationships inside and outside the organization - We take decisive and timely action consistent with the strategic direction of the company, despite ambiguity and complexity

- Farsi guidare dai valori.
- Identificare chiaramente il ruolo e la propria prospettiva e quella di coloro che ci circondano, e raccordarle con la finalità dell'azienda.
- Essere autentici e non temere la vulnerabilità.
- Aiutare le persone di tutti i livelli organizzativi a trovare una connessione tra ciò che le ispira e lo scopo nobile dell'azienda.



Q8 SUSTAINABLE JOB GUIDE

GUIDE FOR A SUSTAINABLE WAY OF WORKING

Guiding principles to promote a better wellbeing in the workplace

The intention of the Q8 Sustainability Job Guide is to share and reinforce a set of behavioural principles and best practices, jointly aligned to the Q8 Group Competencies Model, now approved by KPI and recently introduced, such that it helps to improve wellbeing both at an organisational and a personal level. Furthermore, increasing levels of respect towards each other will promote, build and sustain a more pleasant and inclusive working environment, allowing people to better perform to their individual potential. A good working environment will also support our organisation to more efficiently achieve both company and corporate objectives.

To this extent, subjects at all levels are expected and guided by the three KPI Leadership Competencies. These represent a strong enabler for the development and execution of the Q8 sustainable job guide within our organisation across all the same time considering the two pillars of the new Employees Competencies as illustrated in the following diagram:



The above acts also as an enabler towards greater adaptability and flexibility. These are fundamental characteristics to help us all face the considerable challenges of our Energy transition pathway, learning how best to deal with change in the right ways and with timely responses, whilst also maintaining healthy and meaningful relationships with others in the context of our workplace.

ORGANIZATION OF THE WORKING DAY

(Leveraging on foresight, accountability, learning agility and collaboration)

You should aim to organize your working day, both within the office or in a Smart Working environment, in such a way as to not be overwhelmed by your tasks and meetings. The objective here is to achieve and maintain a good level of 'work-life balance'. A few simple guiding principles, outlined below, should assist you:

- **KEEP A REGULAR DAILY "TO DO LIST."** To do lists are a great way to remain organized, controlled and confident of keeping track of all responsibilities and commitments without forgetting anything.
- **CREATE A "PRIORITY BOARD."** It could be useful, at the beginning of your working day, to focus on the hardest or most intimidating tasks having the highest priority. Once these are reached and out of the way, the rest of your working day should be more efficient and definitely less pressured.
- **DESIGNATE SPECIFIC TIME FOR CORE OR RECURRING TASKS.** Most of us have several consistent responsibilities that are core to our job role. Allocate an appropriate amount of your daily time to ensure that a sufficient amount of time is specifically dedicated to working on (and/or recurring) tasks.
- **TAKE REGULAR BREAKS.** Whilst it might initially sound more productive to apply yourself for 8-hours uninterrupted, such a strategy typically has negative outcomes in the long run.

MEETINGS AND EMAILS MANAGEMENT

(Leveraging on trust, customer centricity, learning agility, accountability and collaboration)

- **Try to not schedule meetings/VCs outside of the working time provided by COIL.** local policies, during lunch breaks, after 6:00 pm or during weekends or holiday periods.
- **Try to give appropriate notice (internally and externally) when planning meetings/calls/VCs** to allow the people involved to be adequately prepared and to be able to manage any other work or personal commitments. Also, try to avoid last minute cancellations too.
- **When planning a meeting, ensure that you define a clear agenda** of the topics to be discussed and wanted on.
- **To ensure the effectiveness of the meeting, you should only invite colleagues whose participation is specifically required** because of their size and/or competence. This ensures that all attendees provide a meaningful contribution to the topics under discussion.
- **Always aim to manage email communication in the spirit of fairness and efficiency,** observing the following simple set of guiding principles:
 - Identify the 'subjet' and avoid the email chain to irrelevant colleagues
 - Send emails during business hours, whenever possible;
 - If it is necessary to send an email outside of normal hours, specify a clearly defined, maximum of one email per day. Please make it clear the subject whether it is 'urgent' and that the email is not to be read or answered on a timely basis. Alternatively, please consider preparing or stating which you can come as a shift and Personal later on during normal business hours.

TEAM WORKING IMPROVEMENT

(Leveraging on coaching, foresight and trust, learning agility, collaboration and customer centricity)

Teamworking increases personal work efficiency whilst, by sharing ideas and responsibilities, minimizing workloads for all employees. This also helps to reduce stress on everyone, allowing them to be meticulous and thorough when completing tasks. Teamworking is an important enabler for achieving business goals. It facilitates decisive and timely action aligned to the strategic direction of our company. This is particularly the case in circumstances of uncertainty, ambiguity and complexity. To this extent, it is fundamental:

- **TO PROVIDE ALL TEAM MEMBERS WITH SUFFICIENT CONTEXT AND INFORMATION** together with a clear purpose and scope of the tasks.
- **TO ARRANGE PHYSICAL, REGULAR MEETINGS/WORKSHOPS/FEARLESS** to set KPIs, discuss progress, the progress of the team, meeting outcomes, addressing performance outcomes and further ways, improving the preparedness of our employees. It also supports in building professional and personal trust and more readily stimulates and sustains appropriate social relationships. Additionally, by participating in physical presence meetings it significantly enhances our ability to accurately interpret another participant's tone of voice, body language, etc. In other words, thereby better understanding group process, team interaction and a range of other events happening, or not, in the background of the meeting.
- **WHEN INSTRUCTED ON A TASK, NEGOTIATE THE BARRIER THAN IMPOSING A DEADLINE** being understood when possible in the wider context, and proactively communicating living charges which impact others.
- **WHEN BEING INSTRUCTED ON A TASK, BEING COME IN TO MANAGE WHEN A DEADLINE IS IMMINENTLY UNREALISTIC AND/OR UNACHIEVABLE** is if it involves a workload that is, then yes, it is important to have an open dialog with the supervisor and other team members to avoid creating high expectations of unrealistic results. Furthermore, in doing so, this will not jeopardize agreed business objectives for the company. It will better facilitate appropriate assignment and timely management of activities and workloads within the team itself.

HOLIDAYS AND OVERTIME WORK

(Leveraging on trust, foresight, collaboration, accountability and customer centricity)

Respecting rest periods and the need to occasionally "switch-off" means having a clear interest in understanding people's needs, creating an attractive and pleasant working environment characterised by psychological safety, fairness, inclusion, openness and respect. To this extent:

- **PLAN FOR AND EXECUTE THE TIMELY USE OF YOUR ENTITLED ANNUAL LEAVES/HOLIDAYS** always taking full account, if any have, of local policies applicable.
- **IN AN OPEN AND COLLABORATIVE WAY, DISCUSS YOUR HOLIDAYS PLANS ON A TIMELY BASIS WITH YOUR SUPERVISOR.** This will ensure that adequate organisational coverage is in place and additionally guarantee you only your right to "switch-off", but also that for your colleagues and other team members.
- **TRY NOT TO INTERRUPT YOUR APPROVED HOLIDAYS PLANS** unless it is for reasons of justified necessity.
- **IF REQUESTED, AND AS A RESULT OF UNFORESEEN BUSINESS NEEDS, IT COULD BE NECESSARY TO ESTABLISH CONTACT WITH YOU DURING YOUR HOLIDAY PERIOD.** In such requirements, this should be agreed by our company with your supervisor at the earliest opportunity and therefore managed with openness, flexibility and mutual respect. Your need to fully enjoy and disconnect and rest.
- **OVERTIME AND EXTRA WORK SHOULD NOT BECOME NORMAL PRACTICE.** It should always be justified within the relevant (and) as possible and only when regarding to extraordinary events of our company. These might include but not limited to the need to meet deadlines set by the law or in a specific timeline, which that need could put our company in serious difficulty in providing our best business results etc.

Managers and supervisors should monitor and carefully check, on a periodic basis, the use and trends relating to overtime and extra work. Also, employees must always involve their managers and supervisors in the objective evaluation of the actual need to work overtime, with management make thereafter formally pre-authorizing it, in not, as the case may be. Colleagues from the Human Resources department are readily available to discuss any concerns, doubts or critical aspects relating to this sometimes challenging topic, especially by way of sharing ideas, responsibilities and ultimately best practices.

WORKPLACE AS AN INCLUSIVE COMMUNITY

(Leveraging on trust, coaching and foresight, learning agility, innovation, collaboration accountability and customer centricity)

We all have to promote and foster a culture of openness, warmth, friendliness and authenticity in interactions. This is best achieved by building moments of mutual exchange and stimulating others in doing so, always treating internal colleagues and external contacts with the appropriate level of respect and courtesy, thereby creating a positive work environment and a climate of acceptance within the organization, one in which everyone feels that, with no discrimination, they can have their voices heard, support, personal talents and abilities.

We must all encourage and support an attitude of active listening by demonstrating our availability towards those who are experiencing a difficult moment or adversity both at a professional and personal level. Whenever reasonably possible, we should share advice and stimulate positive views. Overall, our workplace must be perceived as a supportive, inclusive and participatory place, where no one is left out and everyone has a voice, for whatever reason.

The continued wellbeing of the entire organization depends on respecting and actively sharing these guiding principles. In the light of this, please be consistent in your personal & professional behaviour, not only towards within our organization, but also in your interactions with your Human Resources Department on a daily basis, in any specific situations where the Sustainability, the Q8 behavioural principles and best practices are not being properly met. Colleagues from the Human Resources department are always available to provide support for workers' wellbeing and organizational sustainability.



FORMAZIONE

Anche nella formazione la persona ricopre un ruolo attivo nello sviluppo delle proprie competenze.

A disposizione di tutta la popolazione aziendale la piattaforma Workday Learning che mette a disposizione un catalogo di corsi di formazione con il supporto delle principali Business School italiane ed internazionali.



CORSI OBBLIGATORI

Salute e sicurezza videoterminalisti, diritto penale, privacy, antitrust, D. Lgs. 231/2001, scambio informazioni

CORSI SU RICHIESTA

Seminari, Tedtalks, digital pills

CORSI SPECIALISTICI

Lingue per tutti i livelli e corsi tecnici

CORSI DEDICATI

In linea con il personale piano di sviluppo di ciascun dipendente

SKILL UP SUSTAINABILITY

Un percorso formativo con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza di tutta la popolazione aziendale nei confronti della Sostenibilità, reso disponibile a tutta la popolazione anche all'interno di una piattaforma tramite podcast e webinar

**3.416 ORE DI FORMAZIONE
SUI TEMI DELLA SOSTENIBILITÀ**

SKILL UP SULLA LEADERSHIP

Un percorso formativo di gruppo per migliorare le capacità gestionali ed i rapporti interpersonali in azienda

SKILL UP MANAGERIALE

Corsi ad hoc anche per la classe manageriale, con focus su Social Intelligence, Delega, Cultura dell'Errore e Transformational Attitude

CONNECTIVITY SESSION

Eventi digitali aperti a tutti. Protagonisti colleghi su temi di business aziendale o prestigiosi speaker esterni per un arricchimento personale e per accrescere motivazione ed ispirazione della popolazione aziendale

I NOSTRI AMBASSADOR

Per favorire la gestione del cambiamento connessa ai principali progetti aziendali sono coinvolti gli Ambassador, gruppi di dipendenti che, opportunamente formati, svolgono un delicato ruolo di facilitatori, supportando i colleghi in tutti gli aspetti che richiedano la necessità di abbracciare un forte cambiamento culturale.



Digital Transformation Roadmap



La Digital Transformation è uno dei punti di forza della strategia di mercato dell'Azienda che ha strutturato una propria roadmap per la trasformazione digitale in grado di:

- Sfruttare tutte le potenzialità offerte dalle tecnologie digitali
- Modificare profondamente l'approccio alle attività ed ai processi
- Ampliare ed integrare le competenze del personale

Solo alcuni esempi:

L'uso della tecnologia RPA (Robotic Process Automation) aumenta il grado di automazione ed efficienza dei processi, eliminando attività ripetitive ed a scarso valore aggiunto

Il nuovo portale Workday gestisce in maniera trasparente e digitale di tutti i processi in ambito Risorse Umane

Completa digitalizzazione dei processi contrattuali, compresa la firma digitale degli accordi

Nuovo tool Sap Ariba per valutazione e qualifica dei fornitori, gestione delle gare e successiva contrattualizzazione

DIFFUSIONE DI CULTURA DIGITALE

Formazione specifica ed altamente qualificata viene erogata al personale tecnico sulle diverse soluzioni digitali ed all'avanguardia disponibili, ma anche per gli aspetti legati alla Cibersecurity, sempre più cruciali per le modalità lavorative odierne. Per un'efficace diffusione della cultura digitale in Azienda, tutta la popolazione aziendale è coinvolta, poi, nella mappatura delle competenze e nella formazione nelle seguenti aree:

- BLOCKCHAIN
- E-COMMERCE
- SOCIAL NETWORK
- APP AND NEW SERVICES
- MODERN WORKPLACE TRENDS
- OFFICE 365
- ADVANCED PRODUCTIVITY TOOLS
- CUSTOMER EXPERIENCE

L'innovazione contraddistingue Q8 sul mercato italiano:

- Primi a lanciare gli impianti di rifornimento completamente automatizzati (Q8easy)
- Originali nell'approccio alla loyalty ed alla fidelizzazione del cliente
- Pionieri nell'investire nella tecnologia per i pagamenti digitali

PROCESSI AZIENDALI & DIGITAL TRANSFORMATION

Tutti i processi aziendali sono coinvolti nella trasformazione digitale che permette di ottenere, tra gli altri, i seguenti vantaggi:

MIGLIORE QUALITÀ DEL LAVORO

RIDUZIONE DEL CONSUMO DI MATERIE PRIME (AD ES. CARTA)

RIDUZIONE DEL NUMERO DEI VIAGGI/SPOSTAMENTI

DATA CENTER & CLOUD ADOPTION

Presupposto della trasformazione digitale è la capacità di raccogliere e analizzare in real time tutte le informazioni generate dai numerosi dispositivi che ci circondano. Per questo Q8 ha realizzato un importante upgrade al Data Center aziendale che ha consentito di aumentare la capacità di calcolo e ridurre di oltre il 20 % i consumi energetici nell'anno. Per essere sempre all'avanguardia nell'innovazione tecnologica, l'Azienda ha ora avviato un percorso per ridurre l'infrastruttura fisica adottando soluzioni Cloud che consentono, tra l'altro, un beneficio anche in termini di riduzione di CO₂ del Data Center.



WELFARE AZIENDALE E WELLBEING



HEALTH & SAFETY WEEK

L'attenzione alle persone è testimoniata anche dalla introduzione di politiche con il duplice obiettivo di promuovere da un lato il benessere dell'individuo in senso olistico, valorizzando cioè tutte le dimensioni del suo essere sul piano fisico, relazionale, emozionale e sociale, dall'altro di soddisfare obiettivi di benessere organizzativo in ottica di sostenibilità sociale dell'azienda.

Wellbeing Strategy Proposition

Rinnovamento delle politiche di welfare e wellbeing aziendali centrate sulla rilevazione del bisogno reale della popolazione aziendale

Verifica concreta dello stato di benessere

Rilevazione dei bisogni reali con una survey a tutta la popolazione aziendale

Total Wellbeing Program

Un percorso personalizzato con attenzione all'ambito fisico, relazionale, emozionale e sociale

Il welfare ed il wellbeing in Q8 sono divenuti parte integrante di un nuovo patto tra Azienda e lavoratore, basato non più esclusivamente sull'erogazione di denaro, ma anche di servizi e supporti che aiutano ad accrescere il benessere individuale e familiare del singolo dipendente accanto al benessere organizzativo nel suo complesso, consentendo così di affrontare al meglio anche i cambiamenti necessari per mantenere la competitività sul mercato.



**CIRCA 700 DIPENDENTI
COINVOLTI**



69 SESSIONI



CORSI TEORICI E PRATICI

- MINDFULNESS PER LA GESTIONE DELLO STRESS
- ESCAPE ROOM PER ACCRESCERE LA CAPACITÀ DI AFFRONTARE LE SFIDE



**MODULI FORMATIVI INNOVATIVI
ORIENTATI SUL BENESSERE
DELLA PERSONA**



**FLESSIBILITÀ DI DATE ED ORARI NELLA
SCELTA DEI PERCORSI
FORMATIVI**

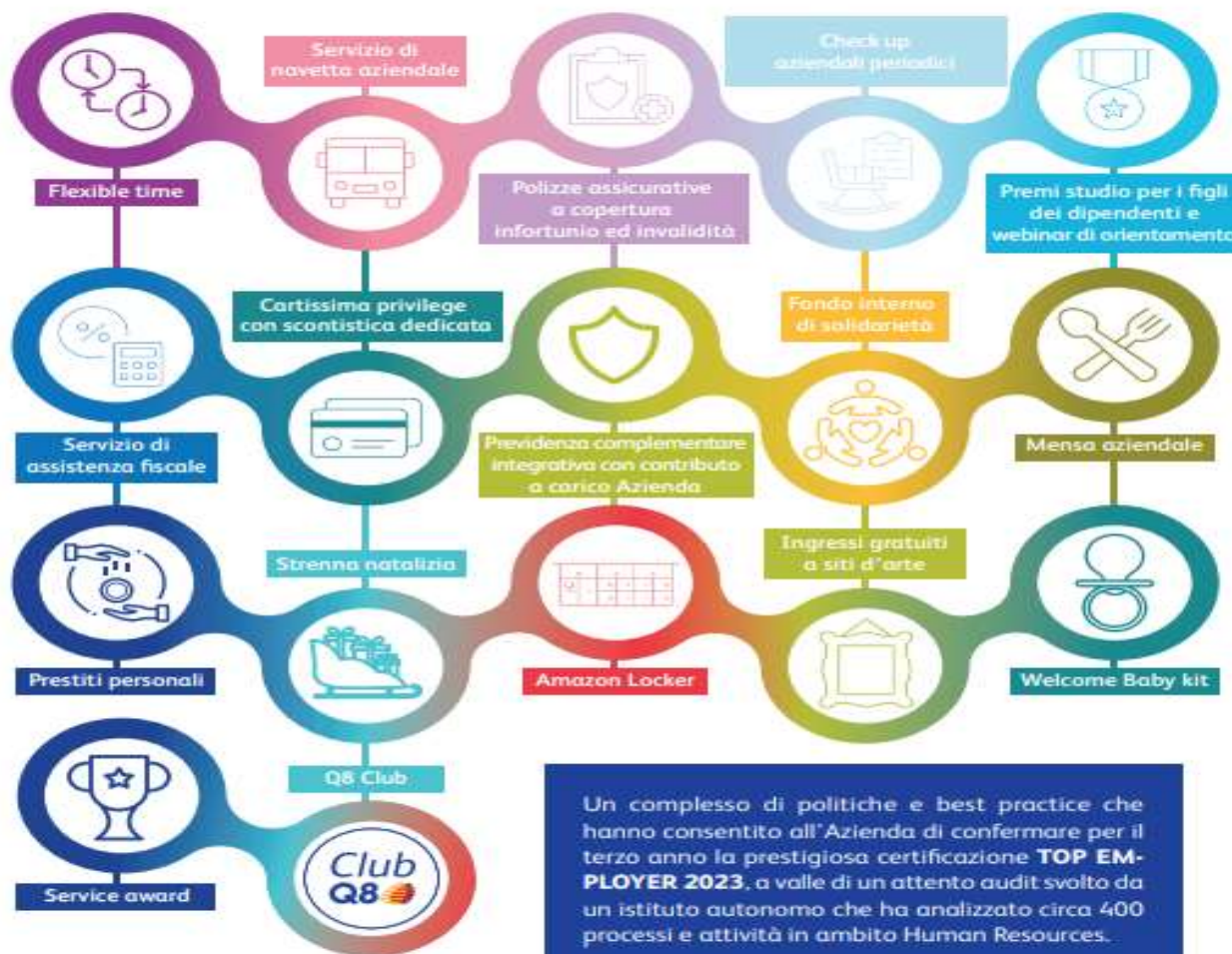
PEOPLE CARE STRATEGY



Il tema welfare e wellbeing per Q8 costituisce il fulcro della People Care Strategy e si articola tramite l'implementazione di iniziative concrete per acquisire uno stato di benessere generale in cui si intersecano il benessere fisico e psicologico con benessere sociale, finanziario e lavorativo di un individuo, rendendolo capace di sviluppare e sfruttare al meglio le proprie capacità cognitive ed emotive in ogni ambito della vita.

Numerosi i presidi che Q8, in taluni casi anche grazie ad un proficuo confronto e condivisione con le rappresentanze sindacali aziendali, ha posto in essere nel tempo per valorizzare i bisogni dell'individuo all'interno dell'Organizzazione.

Tra i più significativi ed apprezzati:



Un complesso di politiche e best practice che hanno consentito all'Azienda di confermare per il terzo anno la prestigiosa certificazione **TOP EMPLOYER 2023**, a valle di un attento audit svolto da un istituto autonomo che ha analizzato circa 400 processi e attività in ambito Human Resources.





CONCLUSIONI





La capacità di un'organizzazione del lavoro di essere socialmente sostenibile, transitando dal tradizionale paradigma fordista e taylorista verso un paradigma attento alle esigenze della persona, altro non è se non la capacità di creare le condizioni del “benessere umano”(sicurezza, equità, giustizia, istruzione e formazione, partecipazione), distribuendole equamente per classi sociali, genere e generazioni, e di realizzare contesti relazionali in cui, riducendo al minimo la diseguaglianza e le asimmetrie informative, l'individuo sia effettivamente in grado di esprimere ed attuare i propri talenti, creando valore aggiunto per la stessa organizzazione con una incidenza positiva persino sull'incremento del PNL del sistema Paese e, con riferimento alle imprese, sulle dinamiche generative di profittabilità e redditività.

È un approccio assolutamente in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 e in particolare dell'obiettivo n. 8 appunto dedicato alla promozione delle condizioni per una occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti.

La distribuzione delle condizioni del benessere umano rappresenta un ambito di sviluppo di nuove forme di rewarding che vanno oltre le tradizionali e stantie logiche degli incrementi retributivi puramente monetari.

La offerta di qualità della vita è la nuova forma di remunerazione che unitamente a salari in linea con il benchmark retributivo rappresenterà il vero e proprio boost della capacità aziendale di attrarre i talenti o comunque un potenziale umano in grado di creare valore aggiunto per l'azienda.