

Attrarre nuovi talenti

3-3 | 404-1 | 404-2 | 404-3 | DMA EU (former EU14)

Il piano di assunzioni 2022 a livello globale si è concentrato sulla necessità di intercettare i ruoli chiave per gestire la sfida alla transizione energetica, in grado di sostenere le tre direttrici principali di business – rinnovabili, elettrificazione dei consumi e digitalizzazione delle reti – e di interpretare sia i nuovi bisogni del consumatore sia le dinamiche di evoluzione del business per garantire un uso sempre più sostenibile dell'energia. Un focus particolare è stato rivolto al mondo STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria, Matematica) e alla ricerca di modalità sempre più inclusive di attrazione dei talenti.

Sono oltre **6.400** le persone⁽¹⁾ che sono entrate a far parte del Gruppo nel 2022, valorizzando un impegno costante nei rapporti con le università e nello svolgimento di **Recruiting Day** a livello globale, come modello di engagement dei candidati in relazione alle diverse posizioni da coprire.

A supporto del processo di selezione abbiamo definito diverse iniziative, digitali e non, volte a costruire un'identità aziendale attraente per i potenziali candidati e che includa la trasmissione dei nostri valori.

Tra le principali iniziative si segnalano:

- il lancio del **Talent Engagement Program**, un processo di selezione rivolto a talenti provenienti dalle più prestigiose università internazionali finalizzato a un percorso di valorizzazione e crescita trasversale all'interno delle diverse aree aziendali;
- la campagna **"A day as a colleague"**, volta a favorire una piena conoscenza all'esterno dei diversi mestieri aziendali, attraverso l'amplificazione sui canali social di "una giornata tipo del collega" con le sue attività operative, il rapporto con i collaboratori, il racconto delle sue passioni e di come queste spesso si conciliano con il lavoro quotidiano;
- specifiche **campagne di advertising mirate** ad aumentare la visibilità delle offerte di lavoro, soprattutto in ottica di gender equality e piena inclusività, lanciate nel corso del 2022 a supporto delle necessità specifiche di recruiting e che hanno registrato un engagement rate positivo;
- un completo restyling della **sezione "Carriere" del sito enel.com**, finalizzato a migliorare l'engagement da parte dei candidati grazie a una user experience ottimizzata e all'accesso a contenuti in grado di fornire una panoramica completa dell'Azienda e una consultazione più user-friendly delle diverse posizioni aperte nel Gruppo;

- un nuovo sistema (Avature) lanciato a novembre 2022 per la raccolta e la gestione globale di tutte le candidature interne ed esterne, centrale per una strategia data driven del processo di selezione.

Inoltre, sono state integrate tutte le pagine relative ai nostri brand in quella del Gruppo Enel, al fine di ottimizzare il posizionamento dello stesso sulle principali piattaforme di talent attraction esterne, come LinkedIn, Indeed e Glassdoor, e garantire una strategia integrata per tutti i candidati.

Nel 2022 è stata lanciata la **New Onboarding Global Platform**, un'unica piattaforma completa e inclusiva rivolta ai neoassunti di tutto il mondo, avente l'obiettivo di rendere loro accessibili tutti i contenuti culturali e organizzativi utili al pieno inserimento in Azienda.

Per garantire inoltre un coinvolgimento diretto, aperto e trasparente di ogni persona del Gruppo nei processi di selezione e di sviluppo, anche nel 2022 è stato attivo il **"Referral Program"** per la ricerca di talenti attraverso due percorsi:

- **esterno**: ognuno in Enel può fornire supporto per individuare nel "mondo esterno" persone che potrebbero diventare nuovi colleghi;
- **interno**: una volta l'anno è possibile proporre un collega da valorizzare nei percorsi di sviluppo professionale.

Nel corso del 2022 sono state effettuate oltre 14.000 segnalazioni.

Infine, sempre nel 2022, è stata ulteriormente valorizzata la mobilità lavorativa che permette alle persone di aprirsi a nuove sfide professionali, favorendo la diversificazione delle competenze e creando profili sempre più trasversali. Al fine di promuovere la centralità delle persone, sempre maggiore attenzione è stata posta allo strumento di **e-profile** come opportunità di valorizzazione delle hard e delle soft skills della persona, delle aspirazioni e delle motivazioni al cambiamento.

Nel 2022 lo strumento di **job posting** interno è stato altresì aperto anche alle nuove posizioni manageriali del Gruppo per promuovere una piena partecipazione di tutta la popolazione aziendale a livello globale.

(1) I contratti a tempo determinato sono utilizzati in modo limitato, per far fronte a picchi di attività e progetti o per sostituire temporaneamente i lavoratori in congedo prolungato (per esempio, per congedo di maternità/paternità ecc.) e prevedono retribuzioni pari a quelle dei lavoratori a tempo indeterminato.

Apprendimento continuo per rendere le nostre persone partecipi dell'evoluzione culturale

La partecipazione delle persone alla transizione culturale e sistemica associata alla decarbonizzazione dell'economia e alla digitalizzazione in cui sono richieste nuove competenze, professionalità e flessibilità di adattamento presuppone di garantire un'esperienza formativa di apprendimento continuo che accompagni le persone per tutto il ciclo della vita personale e professionale in un " **percorso circolare**", a partire dalla fase scolastica che precede l'ingresso nel mondo del lavoro, fino al periodo conclusivo dell'attività lavorativa dove sarà preponderante la "restituzione" del sapere consolidato alle nuove generazioni e all'ecosistema, in un circolo virtuoso che si autoalimenta. " **Conoscenza e apprendimento continuo**" rappresentano anche uno dei pilastri su cui si fonda lo Statuto della persona.

Inoltre, valorizzare il talento individuale significa anche prendersi cura del benessere della persona attraverso la creazione di un ambiente inclusivo e **privo di pregiudizi**, in un contesto **non giudicante**, in cui ognuno si possa sentire pienamente accolto nella propria unicità e incoraggiato a esprimersi, senza alcuna distinzione di razza, etnia, religione, genere, età, orientamento sessuale e abilità.

È in questo contesto che si sono sviluppate le seguenti attività svolte nel 2022:

- " **Soft Leadership Global Program**", un percorso rivolto a tutte le persone Enel con l'intento di sensibilizzare e stimolare l'adozione di comportamenti e pratiche coerenti con il modello della "leadership gentile" a tutti i livelli dell'organizzazione. Si tratta di un programma di orientamento culturale verso un modello di leadership sempre più concentrato sul dialogo e il confronto, ispirato dalla fiducia, focalizzato sulla valorizzazione dei talenti e l'espressione dell'autonomia, piuttosto che sul controllo e la verifica. Il programma è co-progettato con i destinatari, che sono diventati i protagonisti della fase di diffusione. Sono stati organizzati 15 eventi globali, alcuni dei quali diretti alla popolazione dei People Business Partner (PBP), figure interne dedicate all'ascolto e al dialogo con le persone, in grado di cogliere le aspirazioni individuali e di integrarle con le necessità dell'organizzazione, nell'ambito del Cultural Innovation Journey a loro dedicato, con cui sono stati condivisi framework e linee guida della leadership gentile per una successiva azione di diffusione verso le persone da loro gestite. Inoltre, i PBP sono stati coinvolti nell'individuazione di circa 600 **Kin-dness ambassador**, appartenenti a tutte le Linee di Business e a tutti i Paesi, con lo scopo di guidare una concreta evoluzione culturale diffondendo e promuovendo i comportamenti e i valori chiave della soft leadership in tutta l'organizzazione;

- un percorso formativo innovativo di esperienza immersiva con l'**applicazione delle neuroscienze rivolto ai Top Manager**, che ha previsto anche un approfondimento sui bias legati alle competenze dei ruoli manageriali e alla leadership femminile;
- **Job Shadowing, Mentoring e Coaching**, per l'accrescimento della propria consapevolezza e per esprimere i propri talenti. I percorsi svolti hanno permesso alle persone di aumentare la propria rete di relazioni, di scambiare idee e punti di vista e hanno favorito l'autoapprendimento, l'interculturalità e la condivisione delle esperienze e competenze. In particolare, il **Mentoring**, che si basa sulla condivisione di competenze trasversali e sulla generosità dei mentor che mettono a disposizione di colleghi con meno esperienza un modello di riferimento, storie di successi e insuccessi, ha visto nel 2022 il coinvolgimento di circa 670 persone a livello globale;
- l'adozione del " **Learning Time**" previsto all'interno dello " **Statuto della persona**", che permetterà alle nostre persone di pianificare appositi momenti da destinare esclusivamente alla formazione, nei quali potranno dedicarsi ad attività di sviluppo delle competenze, di crescita personale o alla partecipazione a iniziative di "empowerment" della comunità di appartenenza;
- iniziative formative che coinvolgono il personale Enel nel ruolo di " **Internal Trainers**" e che nell'ultimo anno hanno fatto registrare più di 500mila ore erogate con una media di circa 8 ore pro capite;
- il progetto globale " **Train the Trainers**", che mira a individuare nuovi formatori e a rafforzare il loro ruolo all'interno della nostra cultura aziendale, rendendolo globale e sostenibile nel tempo, valorizzando i talenti e incrementando l'efficacia della formazione. Nel 2022 sono state organizzate 4 sessioni di formazione che hanno coinvolto circa un centinaio di formatori interni italiani e nel 2023 saranno erogate nuove sessioni in Italia e a livello globale.

Altro pilastro strategico per Enel, presente anche nello Statuto della persona, riguarda la " **riqualificazione e aggiornamento professionale, up/reskilling, autoapprendimento e trasmissione dei saperi**". Per sostenere la transizione verde e digitale, potenziare l'innovazione, la crescita dell'economia, promuovere l'inclusione economica e sociale e garantire occupazione di qualità, le diverse School & Academy hanno diffuso programmi di miglioramento delle competenze esistenti per accedere a percorsi professionali più avanzati (**upskilling**) e l'apprendimento di nuove abilità (**reskilling**), potenziando anche competenze trasversali e soft skills. Tali percorsi sono stati realizzati anche in collaborazione con partner universitari e accademici.

Nel corso del 2022 il costo dedicato alla formazione è stato di circa 30 milioni di euro, con un costo medio per dipendente pari a 455 euro; **la formazione ha coinvolto il 96% della popolazione con più di 3,1 milioni di ore di formazione dedicate all'evoluzione culturale** (in crescita rispetto alle circa 2,9 milioni di ore dell'anno precedente), pari a più di 47 ore medie *pro capite* (oltre 44 ore medie *pro capite* nel 2021). Di queste, le ore dedicate ad up/reskilling sono state più di 1,3 milioni, pari a circa il 42% del totale, mentre quelle dedicate alle human skill sono state circa 380mila, pari al 12%. Il processo di evoluzione verso un nuovo modello di formazione ha portato nel 2022 all'adozione, su diverse aree te-

matiche, di una tipologia di erogazione più flessibile, a frequenza elevata e continua, basata sul **micro-learning**, che ha consentito di mettere a disposizione un maggior numero di corsi e di coinvolgere così un maggior numero di persone. Di contro, questa strategia ha comportato una diminuzione del numero di ore di formazione totali su alcune aree, dovuto alla breve durata dei corsi e al livello generale di specializzazione già elevato, come nel caso delle digital skill per le quali sono state erogate 430mila ore, pari al 14% delle ore totali di formazione, con un valore più basso rispetto agli obiettivi previsti per il 2022 (20%).

Le competenze digitali per le nuove generazioni e per promuovere multiculturalità e inclusione

Apprendere giocando: il PROGETTO CODY

Non esiste uno sviluppo sostenibile senza un'istruzione che sia di qualità, inclusiva ed equa nel garantire l'apprendimento continuo. Lo sviluppo sostenibile oggi è imprescindibile dalla trasformazione digitale, ed è in questa cornice che il tema della tecnologia diventa anche strumento educativo al servizio della formazione e favorisce l'apprendimento personalizzato in base ai contesti e alle esigenze, a partire dai giovani studenti. L'iniziativa Enel Cody Robot Adventure, in partnership con la piattaforma di sviluppatori multicanale community-driven Codemotion, nasce proprio per contribuire a preparare gli studenti alle sfide future come protagonisti della trasformazione digitale. Enel Cody Robot Adventure è infatti un gioco educativo online fatto di sfide che, attraverso la gamification, accompagna bambini e ragazzi al naturale apprendimento del coding, di concetti di logica, al pensiero computazionale, alla sequenzialità e al problem solving in maniera semplice e interattiva. La logica dietro Enel Cody Robot Adventure è quella del coding visuale attraverso il sistema di programmazione a blocchetti: ogni partecipante potrà risolvere in modo intuitivo le sfide proposte, imparando divertendosi. L'obiettivo è dunque far nascere nei bambini e nei ragazzi l'interesse per alcune skill digitali essenziali per il loro futuro, quali la robotica e la programmazione, stimolando la curiosità e la creatività, scoprendo allo stesso tempo gli aspetti principali della strategia e dei valori dell'Azienda.

PROGETTO POWERCODERS

La diversità è per noi un valore e un acceleratore di contaminazione di conoscenze e condivisione di esperienze. Un fattore imprescindibile di arricchimento umano prima che professionale che la formazione innesca per accompagnare il processo di trasformazione energetica e digitale e per fornire una concreta opportunità di inserimento lavorativo alle fasce più vulnerabili.

Con questa convinzione è stata avviata la partnership con Powercoders Italia, come parte dell'impegno costante in iniziative di valorizzazione della multiculturalità e delle competenze digitali, indispensabili per il futuro dell'innovazione del nostro ecosistema e fondamentali per la realizzazione di obiettivi industriali e del progresso sostenibile.

Nel 2022 Enel è entrata a far parte del progetto Powercoders Italia, accademia di programmazione informatica (coding) per rifugiati, insieme a una rete di partenariato che vede già impegnate Reale Foundation, Fondazione Italiana Accenture, in collaborazione con UNHCR – Agenzia ONU per i Rifugiati in Italia, che offre corsi intensivi della durata di tre mesi e l'inserimento in aziende operanti nel settore IT con tirocini retribuiti della durata di sei mesi. Dal 2022 Powercoders ha esteso la partecipazione al percorso formativo anche ai cosiddetti NEET (Not in Education, Employment or Training).

Alla base del progetto vi è la volontà di promuovere la diversità culturale e incontrare le necessità nel mercato del lavoro di profili digitali e con conoscenza dei linguaggi di programmazione. Unire persone diverse tra loro per storia e cultura, attitudini ed esperienze, innescando creatività e innovazione attraverso un modello di formazione intensiva e specializzata, permette a chi ha competenze di base di "coding" di conseguire un diploma che le attesti per presentarsi preparato nel mondo del lavoro. Questo progetto, che ben si inserisce nel più ampio percorso



di transizione e digitalizzazione in corso, promuove il valore della diversità culturale e le pari opportunità, favorisce l'espressione delle unicità nel lavoro di gruppo e l'inserimento lavorativo di persone vulnerabili, e incontra al contempo la necessità di colmare il "digital shortage".

Valutare e valorizzare le nostre persone

Il 2022 ha visto la diffusione capillare del nuovo "Modello di leadership gentile" che si basa sull'importanza di coniugare benessere e motivazione per generare risultati sostenibili nel corso del tempo. In questo contesto si inserisce il processo di **valutazione delle performance** quantitative e qualitative relative al 2022, che ha coinvolto come sempre le persone del Gruppo a differenti livelli, in un processo di scambio e confronto costante che sposta il focus verso la rete organizzativa come modello di crescita e self-empowerment, rispetto a un modello gerarchico.

Il modello di valutazione globale è l'**Open Feedback Evaluation (OFE)**, che incoraggia un ascolto e uno scambio costante di feedback su competenze agite e risultati raggiunti finalizzato a valorizzare il talento di ognuno e per un confronto costruttivo, trasparente e a 360 gradi tra persone, network e responsabili, nel pieno rispetto del Codice Etico.

Il programma, che ha coinvolto il 100% delle persone eleggibili⁽²⁾ del Gruppo, prevede in particolare tre momenti di confronto tra responsabili e collaboratori nel corso dell'anno e si compone di tre dimensioni interdipendenti tra loro:

- **"Talento"** che consiste nel mettere in evidenza le proprie competenze individuali basate sul **Modello delle 15**

Il percorso formativo, conclusosi a dicembre e sostenuto e celebrato da Enel, ha portato al riconoscimento del diploma a 25 studenti di diverse nazionalità – provenienti, tra gli altri Paesi, da Afghanistan, Sierra Leone, Nigeria, Siria, Ucraina, Liberia, Camerun, India, Eritrea, Etiopia, Bhutan e Italia – con un'età compresa tra i 21 e i 40 anni.

Il conseguimento del titolo ha permesso ai neodiplomati di entrare nel circuito di selezione di aziende interessate a profili digitali e di cogliere opportunità di lavoro che anche Enel ha contribuito a offrire accogliendone alcuni.

La collaborazione intrapresa rappresenta un modello di innovazione sociale finalizzato alla creazione di valore condiviso attraverso l'inclusione nel mondo del lavoro delle fasce più vulnerabili della popolazione, nella convinzione che sia sempre più importante aiutarle a costruire le necessarie competenze digitali per cogliere le opportunità presenti nel mondo del lavoro e garantire uno sviluppo socio-economico sempre più inclusivo e sostenibile che si arricchisca del contributo e delle qualità di tutti.

Competenze Soft e legate ai **4 valori Open Power** di Fiducia, Responsabilità, Innovazione e Proattività;

- **"Generosità"**, intesa come attitudine a entrare in relazione con gli altri, dedicando tempo nel riconoscere i talenti e mettendosi in gioco a propria volta richiedendo feedback sui propri, generando così un meccanismo di crescita individuale e collettiva;
- **"Azione"**, ovvero la capacità, valutata dai responsabili verso i propri collaboratori, di conseguire gli obiettivi professionali sulla base di obiettivi assegnati dal responsabile o autoproposti in modo proattivo dai collaboratori stessi.

Nell'ottica di una sempre maggiore valorizzazione della persona, il 2022 ha visto il passaggio dal sistema basato sull'assessment valutativo per l'accesso alle posizioni manageriali allo sviluppo di un percorso di empowerment che supporta le persone a prendere consapevolezza dei propri talenti, competenze, attitudini, orientamenti e aspirazioni, sostenendoli nei ruoli organizzativi più complessi. In tale contesto, nel piano di successione annuale delle posizioni manageriali, sono stati introdotti nuovi criteri di selezione, volti all'inclusione e alla valorizzazione della diversità. In particolare, è stato rimosso il limite di età per l'accesso al piano di successione, è stato introdotto un criterio che assicura un'equa rappresentanza delle donne tra i successori ed è stato incentivato l'inserimento dei cosiddetti "white collar" tra le nomine.

(2) Eleggibili e raggiungibili: coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato e che sono risultati in forza e attivi nel periodo di valutazione di riferimento durante i tre periodi dell'anno 2022.