

EVOLVE

OGNI SINGOLA DECISIONE CONTA!

La giusta scelta nella corretta sequenza



EVOLVE

N° 4 - Ottobre 2019
www.mairetecnimont.com



PUBBLICAZIONE DEL GRUPPO MAIRE TECNIMONT

A CURA DEL

Dipartimento Relazioni Istituzionali e Comunicazione

Registrazione presso il Tribunale di Milano - N. 338 del 06/12/2017

DIRETTORE RESPONSABILE

Carlo Nicolais

COORDINAMENTO EDITORIALE

Massimo Dapoto

PROGETTO E REALIZZAZIONE

Cultur-e

www.cultur-e.it

EDITORE

Maire Tecnimont Spa

Sede legale

Viale Castello della Magliana, 27 - 00148 Roma - Italia

Sede operativa

Via Gaetano De Castillia, 6A - 20124 Milano - Italia

TIPOGRAFIA

Gam Edit Srl

Via Aldo Moro, 8 - 24035 Curno BG

www.gamedit.it

Chiuso in redazione il 31/10/2019

Per i testi pubblicati, si resta a disposizione degli aventi diritto che non si siano potuti reperire.



E

C

I

D

N

I

02 EDITORIALE

Guardare oltre la curvatura terrestre

Editoriale di Constantin Cimpuieru
Tecnimont Integrated Projects Vice President.

04 STRATEGIE

Guidare e servire

I grandi successi arrivano dal lavoro di grandi team.

Coltivare il pensiero critico

Intervista a Andrea Prencipe,
 Rettore della Luiss Guido Carli.

Il coraggio della decisione giusta

Intervista a Pierroberto Folgiero,
 AD e DG del gruppo Maire Tecnimont.

Dal Sud Italia al cuore della Siberia

Storia di un trasporto eccezionale come esempio di gestione di un processo complesso.

I risultati si misurano con MyRe

Un nuovo strumento per favorire il dialogo tra manager e collaboratori.

Ora sicurezza si dice Safethink

Nasce la nuova campagna HSE per rafforzare la cultura della safety.

28 STORIA

Una decisione che porta valore

L'acquisizione di Stamicarbon nelle parole del Presidente del Gruppo, Fabrizio Di Amato e dell'AD e DG gruppo Maire Tecnimont Pierroberto Folgiero.

30 RUBRICHE

Come prendi una decisione?

Analisi Swot o effetto gregge?
 Scoprilo con un test, un glossario e una serie di frasi celebri.

32 REPORTAGE

Destinazione OMSK

Le immagini più suggestive del viaggio di una torre lunga come un palazzo di 15 piani.

38 SOSTENIBILITÀ

Valori che valgono

Ogni progetto deve entrare in sintonia con la cultura delle comunità in cui opera.

40 TERRITORI

L'Oman dell'incanto

Il Liwa Plastics Industries Complex e le attività per creare valore in favore delle comunità locali.

44 MOTTOS

L'energia di una scelta

Diffondere la cultura dell'accountability per aiutare le persone a esprimere il proprio contributo efficace.

GUARDARE OLTRE LA CURVATURA TERRESTRE

A Svobodny, nella regione di Amur Oblast nell'estremo oriente della Siberia al confine con la Cina, si sviluppa e realizza uno dei più grandi progetti di trattamento gas naturale del mondo. Una regione selvaggia dove la temperatura media sui dodici mesi è di -1.1 gradi centigradi. Nel mese di luglio, che è il più caldo dell'anno, in certi giorni si superano i 30 gradi, mentre a gennaio - nelle lunghe notti siberiane - arriviamo anche a 50 sottozero. Sbalzi termici che influenzano le attività, le relazioni e l'umore, perché operare in un luogo del genere non è semplice. Tredici chilometri a nord di Svobodny c'è Amursky, dove sorgerà l'Amur Gas Processing Plant, con una produzione stimata di 42 miliardi di metri cubi di gas naturale/anno che confluiranno nella pipeline Power of Siberia che fornirà gas alla Cina. Per Maire Tecnimont il contratto è il più grande mai aggiudicato dal Gruppo, che così consolida la sua storica presenza in Russia.

Il luogo dove ci troviamo è una città nella città. Alla task force di progetto prendono parte più di 900 specialisti di differenti discipline, impegnati in 4 importanti centri operativi distribuiti su 8 fusi orari, da Milano a Mumbai, da Mosca a Ningbo, in Cina, oltre a 12 istituti di design russi. Elementi che fanno capire il livello di sfida affrontata dal management di Maire Tecnimont, impegnato a far crescere un cantiere che misura 870 ettari. Per costruire l'impianto, una popolazione di circa diciottomila persone è alloggiata presso un campo, grande come una mini-città, con problematiche estreme in termini di logistica, approvvigionamento e comfort. L'area è completamente circondata dalla tundra siberiana per migliaia di chilometri, Mosca è distante otto ore di volo e sei diversi fusi orari.

La sfida nella sfida è prendere decisioni giuste, tenendo conto delle dimensioni e della complessità del progetto. E soprattutto della tipologia del cliente finale Gazprom Pererabotka Blagoveshchensk

e JSC NIPGaspererabotka, come general contractor per lo sviluppo di tutto il progetto. In casi come questi è fondamentale conoscere a fondo la cultura, le abitudini e la mentalità dei nostri interlocutori, perché solo comprendendo le differenze e i codici di comportamento reciproci si riescono a instaurare relazioni solide e aperte al dialogo.

I partner russi sono persone molto attente alle procedure: abituati a operare con linearità e regole certe da rispettare. Proprio per questo la nostra preparazione - come dipendenti Maire Tecnimont e workers delle aziende in subappalto - deve essere altrettanto rigorosa. Le competenze tecniche e certificate si amalgamano con le soft skills, necessarie per adattarsi ai cambiamenti improvvisi e ricercare soluzioni nuove con un atteggiamento proattivo. L'ingranaggio di un team così complesso e variegato - che al suo interno abbraccia il contributo di lavoratori russi, turkmeni, uzbeki, azeri, ma anche di cinesi, croati, serbi e turchi - deve necessariamente lavorare con il coordinamento e la precisione scandita da un orologio atomico, senza mai sottovalutare il più piccolo dettaglio e scostamento. Arrivare all'obiettivo è importante, ma lo è altrettanto il "come" ci si arriva e il "quando".

Un'altra parola chiave è "visione", che non significa soltanto "trasferire un obiettivo futuro alla propria squadra". In questi contesti le decisioni vanno prese con l'atteggiamento di un giocatore di scacchi, che guarda già alle mosse successive e ripercorre la sequenza in senso inverso. Con le persone del team parlo spesso di visione oltre la curvatura terrestre, di attenta previsione degli eventi in base all'esperienza, all'intuizione

e alla capacità di gestione del rischio. Il contesto e gli interlocutori - in fase contrattuale e durante il progetto - vanno rispettati nelle diversità: con un approccio flessibile che scioglie le diffidenze e guarda alla soluzione invece che solo al problema. Una modalità, questa, che adottiamo anche internamente: è inutile e improduttivo dare ad altri la responsabilità di eventi critici. Chiediamoci piuttosto quale potrebbe essere il modo migliore per evitare che questo accada nuovamente. Come posso aiutare colleghi, capi, collaboratori e stakeholder - in generale il mio ecosistema - per rendere il processo più fluido? Come possiamo adattarci velocemente alla nuova situazione, senza restare passivi? Su questo piano, la comunicazione e le abilità relazionali fanno la differenza.

Sul progetto occorrono persone in grado di controllare le varie fasi e mediare fra le diverse posizioni e culture, per operare una sintesi costruttiva e adattabile: sono coloro che lubrificano gli ingranaggi con la loro competenza strutturata e un sapiente uso dell'intelligenza emotiva.

Anche ad Amursky il team di progetto è composto da persone in grado di mettere la propria accountability, il senso imprenditoriale di responsabilità, al servizio dell'organizzazione. Quando il modello si evolve in una logica orizzontale - e tutti si muovono in funzione dell'obiettivo, non secondo impulsi individuali - ogni decisione presa favorisce il funzionamento del sistema e dei flussi di processo. In un cantiere di 18mila persone i risultati arrivano quando noi manager riusciamo a valorizzare ogni singolo collaboratore, consentendogli di esprimere le proprie capacità professionali e il proprio talento. Le procedure servono e ci aiutano nell'orientamento: ma poi ciascuno di noi deve muoversi in maniera dinamica e proattiva con una visione a 360 gradi.

Una nota finale per raccontare l'importanza di tener vivo lo spirito di squadra e amalgamare le diverse etnie in uno scenario interculturale molto complesso. Abbiamo creato la figura del mediatore culturale e sociale, individuando una persona di origine locale con esperienze e studi etno-culturali. Il mediatore ha il compito di trasferire consapevolezza e motivazione all'intera popolazione di lavoratori del progetto, comunicando gli avanzamenti della costruzione con report fotografici e video con droni, organizzando attività sociali e culturali, festival di musica e cucina etnica, concerti, corsi di lingue dove partecipano come insegnanti e studenti gli stessi lavoratori, attività e competizioni polisportive e gestendo le interazioni con gli abitanti delle comunità locali prossime al progetto. Sono tutti esempi che mostrano il valore aggiunto del progetto.

Pazienza, ascolto, puntualità, rispetto, chiarezza di obiettivi, tempestività: aprendo la valigia di un Adaptive Manager dovrete trovare un foglio dove sono scritte queste semplici skills. Se non ci sono, fermatelo all'ingresso del progetto e aiutatelo a colmare le carenze. Sarà un beneficio per lui e per l'intera organizzazione.

Constantin Cimpuiaru

Tecnimont Integrated Projects Vice President



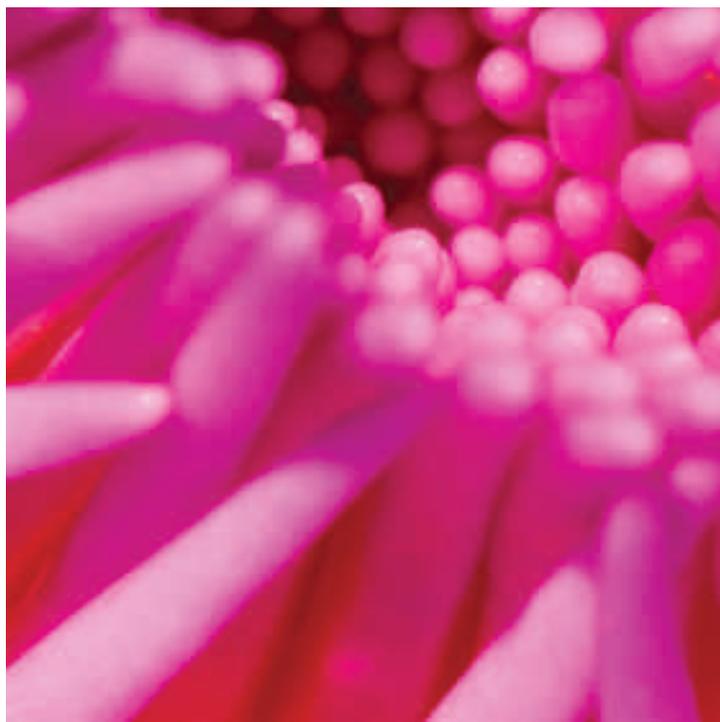

GUIDARE E SERVIRE

Nel servire non c'è nulla di servile. Molti ricorderanno la scena de "La vita è bella" quando l'anziano zio spiega al giovane cameriere, interpretato da **Roberto Benigni**, l'importanza e la dignità della mansione di chi presta servizio per gli altri. "Tu stai servendo, però non sei un servo. Servire è l'arte suprema. Dio è il primo servitore. Dio serve gli uomini, ma non è servo degli uomini".

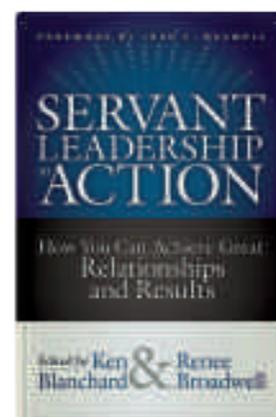
Da tempo assistiamo all'azione di leader individualistici ed egocentrici, impegnati a provocare impatti negativi in molti settori della società: personaggi che in certi casi, con il loro operato, riescono ad abbattere intere organizzazioni. Teorizzato nel 1970 da Robert Greenleaf - consulente per il Massachusetts Institute of Technology (MIT) - e sviluppato nel 1998 da Larry Spears - autore di numerosi saggi sulla **Servant Leadership** - il concetto di "leadership di servizio" nasce come un paradigma dove il capo conserva la sua funzione di guida, ma la arricchisce relazionandosi continuamente con il proprio team, coinvolgendo le singole persone su obiettivi, visione e processo decisionale. I collaboratori, alleggeriti dall'ansia del "comando e controllo", raggiungeranno con più efficacia gli obiettivi, migliorando se stessi e prendendo le giuste decisioni. Di fatto, la loro crescita inciderà positivamente sull'eccellenza e lo sviluppo dell'ambiente in cui operano.

Come raccontiamo negli articoli di questo numero di Evolve, un leader dovrebbe saper ascoltare, provare empatia, essere consapevole, avere capacità persuasive, sapere concettualizzare, avere lungimiranza, sapere gestire le persone, impegnarsi a fondo. Fra i materiali da cui abbiamo estratto pillole di filosofia su temi così strategici, c'è il lavoro

PER QUALE MOTIVO AZIENDE ALL'AVANGUARDIA COME NETFLIX, PIXAR, AIRBNB PROSPERANO DOVE ALTRE FALLISCONO? È POSSIBILE ESSERE AL TEMPO STESSO LEADER E SERVITORI? ESPERTI INTERNAZIONALI SUI TEMI DELLA LEADERSHIP CONFERMANO L'IDEA CHE I GRANDI SUCCESSI ARRIVANO DAL LAVORO DI GRANDI TEAM DOVE SI RESPIRA SUPPORTO RECIPROCO E MOTIVAZIONE.



di **Ken Blanchard**, consulente manageriale, autore del bestseller “The One Minute Manager” (13 milioni di copie vendute) e di oltre sessanta testi sull’argomento. Il suo ultimo libro - “Servant Leadership in Action” - è una strepitosa raccolta di 44 articoli scritti da altrettante autorità in materia, come **Stephen Covey** (autore di “Smart Trust”), **Patrick Lencioni** (“The Five Dysfunctions of a Team”) e **Raj Sisodia** (docente in global business e fondatore del movimento “Conscious Capitalism”). Ken Blanchard sostiene che la servant leadership faccia sentire i collaboratori meno stressati e fortemente responsabilizzati: più vedranno che il leader è attento al loro sviluppo professionale, disponibile a dialogare e a coinvolgerli nei processi decisionali, più saranno motivati, impegnati e produttivi.



Di grande efficacia anche gli abstract ricavati da “Extreme Teams”, l’ultimo libro di **Robert Bruce Shaw**, consulente e autore di “Trust in the balance” e “Leadership blindspots”. “Dietro grandi successi - spiega - vi è quasi sempre il lavoro di grandi team. Ma la maggioranza dei leader si affida a idee e pratiche vecchie di decenni, utilizzate da aziende che hanno perso la propria competitività. Cosa bisogna fare dunque, per creare team che possano affrontare con successo le sfide del mondo odierno?”. Per rispondere a questa domanda, Shaw esamina le strategie di alcune società tra le più innovative al mondo, come **Netflix**, **Pixar**, **Airbnb**, **Whole Foods** e tante altre. Scopriremo come i leader di queste società ragionano e operano, focalizzati sull’importanza di creare team performanti e capaci di raggiungere risultati straordinari.

Troverete disseminati qua e là alcune pillole tratte da articoli scritti da **Lucia Darino** (senior expert del McKinsey’s New York office) e da autori vari che operano nelle sedi **McKinsey** di Amsterdam, Houston, Washington, Los Angeles e San Francisco. Ci parleranno dei cambiamenti necessari affinché le performance del management abbiano successo. “Non sono molte le attività pratiche su cui è necessario intervenire per passare da una gestione inadeguata a una gestione efficace. Le organizzazioni che collegano gli obiettivi dei dipendenti alle priorità aziendali, investendo nelle capacità dei manager, hanno l’84% in più di probabilità di essere percepite e riconosciute come eque dai propri dipendenti”. L’antico paradigma che immagina le organizzazioni come macchine va sostituito da una nuova visione che considera le stesse come organismi viventi. “Quale sarà - si chiedono gli esperti di McKinsey - il paradigma organizzativo dominante per i prossimi 100 anni? In che modo le aziende bilanceranno stabilità e dinamismo? E soprattutto, quali aziende domineranno il loro mercato e attireranno i migliori talenti?”.

COME IN UNO SMARTPHONE

Le organizzazioni “agili” progettano elementi stabili che si evolvono lentamente, ma supportano capacità dinamiche che si adattano rapidamente a nuove sfide. Come in uno smartphone: il dispositivo è la piattaforma stabile per mille applicazioni dinamiche.

[Wouter Aghina e Aaron De Smet - McKinsey]

SERVIRE PER IL BENE ALTRUI

Ci sono persone che si impegnano realmente per il bene degli altri. Mia madre era una di queste. Qualche anno prima di morire, aveva chiesto a Jacob, uno dei nipoti, quali fossero le sue canzoni preferite. Lui ne indicò 24. Lei allora si mise al pianoforte e le cantò tutte e 24, registrandole sul lato A della cassetta. Quando ebbe finito, capovoltò il nastro e registrò di nuovo le stesse 24 canzoni sul lato B. In questo modo Jacob non doveva mai riavvolgere il nastro per riascoltare la sua musica preferita. Conservo ancora quella cassetta come promemoria: ecco cosa può realmente arrivare a fare un servant leader.

[James Ferrell]

INVESTIMENTO EMOTIVO

L'ossessione per il lavoro, a discapito delle relazioni, produce buoni risultati ma nel breve periodo. I leader all'avanguardia non considerano marginali le relazioni con i collaboratori rispetto al progetto. E non desiderano che i dipendenti siano consumati soltanto dal fuoco sacro del lavoro, ma agevolano la creazione di rapporti e la diffusione della cultura aziendale.

[Robert Bruce Shaw]

LE DISFUNZIONI DI UN TEAM

Non la finanza, né la strategia, né la tecnologia. È il lavoro di squadra il vero vantaggio competitivo. Ma nei team sono in agguato 5 disfunzioni che causano incomprensioni e fallimenti: assenza di fiducia, paura del conflitto, mancata assunzione degli impegni, fuga dalle responsabilità e scarsa attenzione ai risultati.

[Patrick Lencioni]

PASSIONE E CREATIVITÀ

Quando Disney nel 2006 ha acquisito Pixar per risollevarsi dalla crisi creativa, i nuovi leader hanno percepito che il declino non dipendeva dallo staff creativo. Erano invece i manager dello studio a non avere la giusta passione per l'animazione e le grandi storie: nessuno di loro era cresciuto con il desiderio di lavorare in quel settore. Un altro cambiamento per rivitalizzare la Disney è stato quello di migliorare l'aspetto degli uffici, dando enfasi alla creatività individuale: un'azienda che doveva far innamorare milioni di bambini non poteva somigliare a una società finanziaria, con ambienti asettici, scrivanie in ordine e gente dall'aspetto professionale.

[Robert Bruce Shaw]

LIBERTÀ E AUTONOMIA

Diversamente dalla leadership tradizionale - dove l'obiettivo principale del leader è la prosperità della propria azienda - la leadership di servizio è una filosofia basata sulla condivisione del potere. Dove chi comanda pone al primo posto le esigenze dei dipendenti, aiutandoli a svilupparsi (non solo professionalmente) e a prendersi delle responsabilità. Una volta condivisa la visione ed esplicitati gli obiettivi, il leader lascia ai collaboratori libertà e autonomia nelle modalità di raggiungimento dei target, con un atteggiamento di fiducia e reciproco successo (win-win). Il successo deriva da un sapiente mix tra focus sui risultati e cura delle relazioni.

[Ken Blanchard]

MEGLIO ADATTO CHE COMPETENTE

Jack Ma, fondatore di Alibaba, afferma che per mettere insieme un team si dovrebbero trovare persone giuste con abilità complementari, non per forza le persone migliori e di successo. Zappos - azienda americana leader in calzature e abbigliamento online - dà più importanza alla propria cultura che al raggiungimento degli obiettivi quadrimestrali. Durante i colloqui di assunzione, tende a eliminare il cosiddetto “effetto aureola” che si verifica quando le capacità tecniche di un candidato sono così evidenti che si tende a ritenere abbia simili qualità anche in altre aree non collegate (per esempio i valori personali). La decisione di assumere una persona è basata solo per il 50% sulle sue competenze: il restante 50% deriva dalla compatibilità con la cultura dell'azienda, anche a costo di impiegare molto tempo per trovare le persone giuste.

[Robert Bruce Shaw]



LAVORARE PER SENTIRSI MEGLIO

Un'altra ossessione delle aziende all'avanguardia è il desiderio di avere un impatto sulla società: in molti casi significa migliorare il mondo attraverso i prodotti, i servizi e il modo di funzionare dell'azienda. Anche la ricerca accademica sottolinea l'importanza di lavorare con uno scopo. Una ricercatrice della Yale School of Management - studiando il modo in cui le persone vedono il proprio lavoro - ha scoperto che la maggior parte della gente lo considera come un mezzo per guadagnarsi del denaro. Circa un terzo degli intervistati ha però affermato che il loro lavoro era collegato a uno scopo più elevato: di solito, aiutare i clienti o fare del bene alla società. Se una persona soddisfa una propria vocazione attraverso il lavoro, è più felice e lavora meglio.

[Robert Bruce Shaw]

LA FIDUCIA INTELLIGENTE

Nel mondo attuale dominato dai network, la fiducia è diventata una nuova moneta, la competenza essenziale per individui, team, aziende e nazioni. Tra la fiducia cieca che ci lascia scottati e la diffidenza che ci priva di prosperità, energia e gioia, esiste una terza via: la fiducia intelligente. Una catena di ristoranti svedese pubblica le emissioni di carbonio di tutti i piatti sul menu, in modo che i clienti possano considerare l'impatto ambientale delle loro scelte. Lavorando con questo genere di trasparenza, oltre a offrire hamburger succulenti, ha creato una grande fidelizzazione, che per nove anni consecutivi ha fruttato alla catena il punteggio più alto nella soddisfazione del cliente.

[Stephen Covey]

ORGANIZZAZIONI AGILI E VELOCI

Rispetto alle organizzazioni stabili e gerarchiche, quelle cosiddette "agili" aggiungono velocità e adattabilità alla struttura, creando un vantaggio competitivo in condizioni volatili, incerte, complesse e ambigue (VUCA). Cinque le caratteristiche che contraddistinguono queste organizzazioni: tutti guardano a un'unica stella polare, la rete dei team è fortemente motivata, i cicli di decisione e apprendimento sono rapidi, un modello dinamico di persone accende la passione, una tecnologia innovativa abilita i processi.

[Lucia Darino - McKinsey]

PARLARE CHIARO AIUTA

I leader di Netflix ritengono che le persone capiscano quando i capi mentono o alterano le verità riguardo alle performance, a una decisione importante, alla situazione di un singolo dipendente. Per questo si cerca di essere sempre molto diretti nella comunicazione con il personale. Ai nuovi arrivati viene spiegato che l'azienda non è una famiglia ma un team, e che i team di successo promuovono il talento ogni volta che è possibile. Ma anche che non resteranno in Netflix se non otterranno risultati di alto livello. È una corporate non adatta per coloro che cercano sicurezza e stabilità: chi sceglie invece di far parte del gruppo, si troverà a lavorare in una squadra caratterizzata da calore e rispetto reciproco, da eccellenza, franchezza e cambiamento.

[Robert Bruce Shaw]

CHIAREZZA DI OBIETTIVI

La leadership di servizio funziona. Nei difficili anni economici dal 2010 al 2012, la WD-40 Company (di cui ero amministratore delegato) ha ottenuto i migliori risultati finanziari della sua storia. In un sondaggio fatto ai nostri dipendenti, il 98% aveva selezionato positivamente queste affermazioni: sento che le mie opinioni e i miei valori si adattano perfettamente alla cultura aziendale; conosco quali risultati l'impresa si aspetta da me; ho ben chiari gli obiettivi dell'azienda; capisco come il mio lavoro può contribuire a raggiungere quegli obiettivi; adoro dire alle persone che lavoro per WD-40 Company.

[Garry Ridge]

Notizie tratte da:

- Robert Bruce Shaw, "Extreme Teams", MGMT Edizioni
- Kenneth Blanchard, "Servant Leadership in Action", Berrett-Koehler Publishers
- Garry Ridge, "Helping People Win at Work", Pearson Education
- James Ferrel, "The Servant Leader's Focus", Arbing Institute
- Stephen Covey, "Smart Trust", Franco Angeli
- Patrick Lencioni, "The Five Dysfunctions of a Team", Jossey-Bass
- Lucia Darino, "Performance management in agile organizations", McKinsey
- Wouter Aghina e Aaron De Smet, "The five trademarks of agile organizations", McKinsey

COLTIVARE IL PENSIERO CRITICO

PER CREARE INNOVAZIONE, LE ORGANIZZAZIONI SI AFFIDANO SEMPRE PIÙ A SOLUZIONI BASATE SUL TEAM. ANDREA PRENCIPE, RETTORE DELL'UNIVERSITÀ LUISS GUIDO CARLI, CI PARLA DI MODELLI ORGANIZZATIVI E TRASFORMAZIONE DIGITALE.



**Andrea
Prencipe**

Andrea Prencipe è Rettore della Luiss e Professore Ordinario di Organizzazione e Innovazione. Ha insegnato presso la SPRU dell'Università del Sussex, INSEAD e l'Università G. D'Annunzio. È stato Visiting Professor presso la BI Norwegian Business School, la Business School dell'Imperial College e la Rotterdam School of Management. Nelle sue ricerche si è occupato di tematiche relative all'innovazione nelle imprese (inclusa la gestione dell'innovazione tecnologica e organizzativa), all'organizational learning nelle organizzazioni project-based, all'impatto della modularità sulla divisione e sul coordinamento del lavoro, alle relazioni tra capitale sociale regionale e processi innovativi.

LUISS 

S pesso sono gli sviluppi tecnologici a segnare i cambiamenti nel mondo del lavoro. Nell'era digitale, le professioni del futuro saranno in molti casi definite dalla relazione uomo-macchina e dall'emergere delle potenzialità di entrambi. Per far interagire il capitale umano e quello digitale, sono richiesti nuovi codici interpretativi, abilità e metodi. Gli individui in grado di gestire una simile sfida dovranno avere competenze approfondite nei settori tecnici, ma anche la capacità di confrontarsi con discipline umanistiche. Di questi temi abbiamo parlato con Andrea Prencipe, Rettore dell'Università Luiss Guido Carli di Roma.

Professor Prencipe, lei è uno dei massimi esperti di management dell'innovazione e teoria delle organizzazioni. Come si diffonde la cultura della decisione, macro o micro, e dell'accountability all'interno di una multinazionale progetto-centrica e multi-geografica?

Il rinnovamento della cultura organizzativa, o l'introduzione di nuovi elementi culturali in un'organizzazione, è un processo lungo, complesso e difficile. Le organizzazioni e gli esseri umani che le abitano sono caratterizzati da una resistenza intrinseca al cambiamento legata alle pratiche, ai metodi e alla cultura. La ricerca empirica indica due approcci al cambiamento

culturale, inclusi elementi di processo decisionale e responsabilità: iniziative importanti o piccole iniziative basate su progetti. Le principali iniziative che mirano a rinnovare la cultura organizzativa si risolvono spesso in gravi insuccessi, a meno che non siano supportate da comunicazioni coerenti da parte del top management e, soprattutto, dal coinvolgimento dei dipendenti durante le iniziative per creare il senso di responsabilità. Più recentemente, le organizzazioni hanno adottato approcci diversi per il rinnovamento culturale: si tratta di piccole iniziative basate su progetti che fungono da veicoli per diffondere nuovi elementi culturali e costituire modelli organizzativi da considerare come esempio. Il presupposto è che gli esseri umani apprendono dagli esempi e tendono ad emulare quelle controparti che si sentono più vicine.

Parliamo ora del rapporto tra modello organizzativo e grado di innovatività dell'azienda. Quali sono le soluzioni vincenti che emergono dal dibattito internazionale?

Per puntare all'innovazione, le organizzazioni si affidano sempre più a soluzioni basate sul team. È probabile che questo sia il modello più efficace per introdurre le innovazioni, a patto che i team siano eterogenei e guidati da un leader in grado di valutare i contributi di ciascun membro.

La trasformazione digitale (e in prospettiva l'intelligenza artificiale) sta cambiando il volto delle aziende, ponendo nuove sfide nell'evoluzione del capitale umano. Come si aiutano manager e personale a percepire l'innovazione tecnologica come un boost allo sviluppo professionale e aziendale?

Per sfruttare meglio le opportunità offerte dalla rivoluzione digitale, le organizzazioni devono porre gli individui al centro dello sviluppo di nuovi strumenti basati sull'intelligenza artificiale, progettati e sviluppati per aiutare e migliorare le prestazioni umane. In questo modo, non corriamo il rischio di costringere gli esseri umani ad adattarsi continuamente al ritmo delle macchine, come si è verificato negli ultimi decenni, o a resistere a qualsiasi cambiamento indotto dalla tecnologia.



Riprendendo un suo recente intervento sul Corriere della Sera sulla contaminazione tra competenze tecniche e approccio creativo, come far convivere in azienda Galileo e Picasso?

Negli ultimi decenni, il tasso di obsolescenza delle materie relative alla tecnologia è aumentato in maniera esponenziale. Ciò implica che quando uno studente completa una laurea tecnica di 4 anni, il contenuto dei suoi esami universitari è superato perché la velocità del cambiamento ha raggiunto un tasso senza precedenti, seguendo spesso schemi discontinui. È importante quindi che gli esseri umani sviluppino e coltivino il pensiero critico che può essere acquisito, sviluppato e perfezionato solo attraverso lo studio delle arti e delle discipline umanistiche, nonché attraverso la partecipazione a eventi culturali.

Si parla sempre più spesso della necessità nelle organizzazioni multinazionali di leadership con caratteristiche "femminili". Che esperienze e risultati si ottengono quando i leader coltivano con più attenzione la flessibilità e le abilità relazionali?

I leader che possiedono e esercitano capacità umane come flessibilità, adattabilità, collaborazione, creatività e pensiero critico sono quelli che possono valutare il contributo dei membri dell'organizzazione e creare quindi un senso di comunità che è alla base delle organizzazioni innovative.

IL CORAGGIO DELLA DECISIONE GIUSTA

Netflix è considerata particolarmente audace nell'approccio alla gestione delle risorse umane. Più di 8 milioni di persone hanno scaricato una presentazione dei principi operativi dell'azienda: una piattaforma culturale che alcuni sostengono essere il documento più importante mai prodotto nella Silicon Valley. In quel documento l'azienda descrive il suo modo di operare e in particolare la sua cultura della libertà e della responsabilità. Netflix crede nel principio di dare ai dipendenti parecchia autonomia, pretendendo in cambio elevati livelli performativi. Ha eliminato il conto delle ferie: gli impiegati prendono tutte quelle di cui hanno bisogno. Ma l'elemento chiave per far funzionare questo modello è avere la gente giusta. Libertà e responsabilità non valgono granché se i singoli non hanno la motivazione e le capacità necessarie per ottenere risultati.

Nell'intervistare **Pierroberto Folgiero**, Amministratore Delegato del gruppo Maire Tecnimont, siamo partiti da questo episodio relativo a Netflix che Robert Bruce Shaw ha raccontato nel suo libro *Extreme Teams* (di cui abbiamo già parlato nelle pagine precedenti). Tra i settori basati sul talento delle persone, come il cinema e il calcio, e i settori industriali più tradizionali e complessi, trainati principalmente dalla tecnologia, dove si colloca Maire Tecnimont?

“Il nostro Gruppo opera in un ambito particolare – spiega Folgiero – su diverse discipline e numerose geografie. In uno scenario di grandi

trasformazioni digitali, Maire Tecnimont oltre a essere leader internazionale nell'ingegneria di impianti per idrocarburi, sta lavorando per spostare il paradigma di crescita verso le rinnovabili e la chimica verde. Tutto questo comporta la gestione di progetti e investimenti che hanno bisogno di skill manageriali evolute, di persone capaci di integrare il proprio talento imprenditoriale all'interno di una solida organizzazione di processi e sistemi. In aziende guidate dalle competenze tecniche, dove il modello è storicamente gerarchico, i manager del terzo millennio devono saper gestire i processi organizzativi in una logica non più verticale ma orizzontale. Altrimenti si creano i colli di bottiglia e tutto si rallenta”.

Per stare al passo con lo sviluppo esponenziale delle tecnologie, le imprese hanno capito l'importanza di investire sulle persone. Mantenere la governance sull'innovazione è un piano complesso che richiede la creazione di team orientati agli obiettivi e di project manager abili a compiere la scelta giusta, nella sequenza corretta.

“Il nostro è un People Business trainato dal valore delle persone che sono il centro e il motore del nostro successo industriale. Ogni giorno siamo costretti a individuare soluzioni e prendere decisioni difficili in condizioni di incertezza. Le competenze tecnologiche, il know-how storico nell'ingegneria e nella chimica, insieme alla capacità di adattamento conquistata sul campo, sono i fattori chiave di successo di un Gruppo presente in 45 paesi, con 50 società operative e un organico

SECONDO L'AD MAIRE TECNIMONT, PIERROBERTO FOLGIERO, DIFFONDERE LA CULTURA DELL'ACCOUNTABILITY AIUTA LE PERSONE A ESPRIMERE IL PROPRIO CONTRIBUTO EFFICACE. NEL RISPETTO DI UNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA CHE TIENE I PROGETTI AL CENTRO E GUARDA ALLA CRESCITA DEI TALENTI.



di 6.300 dipendenti, a cui aggiungere i 3.000 professionisti della divisione elettro-strumentale”.

Gary Hamel, già nel 2007 con il libro “Il futuro del management”, spiegava che gli organigrammi delle organizzazioni si sarebbero accorciati di molto. Le organizzazioni efficaci del futuro non punteranno a risolvere i conflitti allargando la struttura piramidale sotto un unico responsabile.

“Dobbiamo uscire dalla mentalità gerarchica inventata dai militari e passare a una logica cliente-fornitore interno. Nelle imprese progetto-centriche, dove la commessa è l'unità organizzativa vincente, va creato un sistema dove al posto dei semafori mettiamo delle rotatorie fluide ed efficaci. In una matrice dove i silos funzionali forniscono servizi e competenze, i progetti sono entità trasversali guidate da un manager che agli incroci avrà la precedenza. È la cosiddetta cultura delle prime linee, abili nel coltivare una visione generale sul processo e capaci di decidere valutando con attenzione ogni genere di implicazione”.

I project manager però devono sapersi conquistare lo spazio concesso dall'organizzazione. L'incrocio lo devono occupare con un atteggiamento reattivo e propositivo.

“Esatto. Il tema centrale è proprio quello della ormai nota accountability. Io la intendo come un sentirsi responsabile di un'attività, non in senso punitivo (se sbagli, paghi per tutti), ma in chiave di influenza su quello che dipende da te. I leader di progetto devono esercitare

la prerogativa che hanno a disposizione: di fronte a una decisione difficile, dovrebbero percepire la sensazione positiva di sentirsi il dominus al centro della situazione. Mi rendo conto che in questo mestiere ci sono persone più portate a caricarsi in modo sano di responsabilità, mentre altre preferiscono restare nell'ombra. Queste ultime tendono a scaricare le colpe su chi non le ha messe in condizione di operare, quando invece ognuno di noi dovrebbe agire a 360 gradi verso l'ecosistema organizzativo che lo circonda, nel rispetto di tutti gli ingranaggi. Dico spesso che se qualcuno, attenendosi al compitino, crea rallentamenti a una sequenza critica, il project director dovrebbe fare il possibile per sbloccare la situazione, indipendentemente dalle gerarchie”.

Disseminare in un'organizzazione tradizionale la cultura della responsabilità imprenditoriale è un compito non facile. Quali sono le leve su cui agire?

“In effetti è un viaggio senza fine, ma è importante sapere che ogni decisione conta, anche la più piccola. La singola scelta, giusta o sbagliata, influenza l'intero meccanismo che è composto da ingranaggi grandi e piccoli. Tradizionalmente le aziende funzionano secondo due approcci diversi: grandi processi, piccole persone – dove la burocrazia supplisce al talento individuale – oppure piccoli processi, grandi persone – dove l'assenza di procedure è colmata da grandi personalità. Noi puntiamo ad una nuova sintesi. Tutto deve girare con fluidità, e in questo le linee manageriali, ad ogni livello, non devono essere lasciate sole: gli organigrammi, i processi e i sistemi sono lì apposta per supportare il percorso trasversale di un progetto. Per questo le procedure non vanno mai percepite come un peso o un freno alla creatività personale: al contrario, grandi persone agiscono al meglio all'interno di grandi processi. Le regole, quando sono funzionali, amplificano il talento dei singoli e portano valore a tutta la struttura. Per quanto riguarda gli strumenti per diffondere la cultura dell'accountability, in Maire Tecnimont stiamo lavorando su più fronti. I manager devono dare l'esempio verso il loro team e iniziare a ragionare con meno semafori e più rotatorie. A questo si aggiungono percorsi di formazione specifica, strumenti di comunicazione aziendale - tra i quali la rivista EVOLVE, le pubblicazioni, i siti web, gli eventi dedicati, le campagne - e i programmi di partecipazione economica ai risultati. Senza dimenticare la gestione efficace delle risorse, che vanno destinate in base alle attitudini personali di ciascuno. In questo i manager devono diventare sempre più abili a inserire i talenti nel posto giusto”.

Rispetto all'evento “Ten to One” del 2015, dove è stato celebrato il decimo anniversario del gruppo Maire Tecnimont, quanta strada è stata fatta sulla diffusione di una giusta cultura d'impresa?

“Sono particolarmente soddisfatto del lavoro eseguito: siamo molto avanti rispetto a quel punto di partenza. Come detto però l'accountability è un muscolo che non dovrebbe mai smettere di allenarsi. Proprio perché il nostro sistema organizzativo è estremamente polverizzato a causa delle complessità, non possiamo mollare la presa. Ogni decisione continuerà a essere scomposta in micro-decisioni, tutte ugualmente importanti e decisive. In un'azienda di oltre 9.000 persone i manager non possono essere ovunque nei cinque continenti, a controllare tutto e tutti: ciascuno di noi è chiamato a sentirsi responsabile, in ogni momento, con se stesso e verso tutto ciò che ci circonda. La macchina perfetta non esiste, ma noi dobbiamo tendere a costruirla e governarla, grazie a un mix sapiente di creatività, coraggio e rispetto delle regole”.



DAL SUD ITALIA AL CUORE DELLA SIBERIA

A fine settembre, mentre le prime neviccate imbiancavano le cime degli Urali e a Ekaterinburg la temperatura massima non superava i 3 gradi centigradi, più a oriente, nella Siberia sud-occidentale, il termometro sfiorava i trenta. In quei giorni l'ondata di caldo eccezionale ha coinvolto anche Omsk, con la colonnina di mercurio salita a 29,3°C. Proprio a Omsk - situata sul fiume Irtysh, non lontana dalla frontiera col Kazakistan, settima città della Russia per grandezza, stazione importante lungo la ferrovia Transiberiana - a metà agosto è terminato con successo un trasporto di grande rilevanza per il gruppo Maire Tecnimont: il viaggio di una colonna d'acciaio pesante più di 100 tonnellate e lunga 54 metri. La straordinaria e complessa operazione, avviata il 10 luglio a Brindisi e conclusa quaranta giorni dopo nel cuore della Siberia, si è interamente svolta senza fare ricorso a strade o ferrovie: lunga quanto un palazzo di 15 piani e interamente costruita in acciaio al carbonio, la torre ha viaggiato lungo le acque di mari e fiumi per migliaia di chilometri, trasportata su mercantili da navigazione oceanica e chiatte fluviali specifiche per i contesti siberiani.

**STORIA DI UN TRASPORTO ECCEZIONALE
COME ESEMPIO DI GESTIONE DI UN PROCESSO
COMPLESSO. L'IMPORTANZA DELLE DECISIONI
STRATEGICHE HA PERMESSO A MAIRE
TECNIMONT DI CONCLUDERE CON SUCCESSO
COSTRUZIONE E TRASPORTO DI UNA COLONNA
DI ACCIAIO PER LA RAFFINERIA RUSSA DI OMSK.**

La colonna per il trattamento degli oli derivati da idrocarburi è un elemento destinato alla raffineria di Omsk, una fra le più tecnologiche della Federazione Russa e tra le più grandi al mondo, con una capacità complessiva di trattamento del greggio di circa 21,3 tonnellate all'anno. Spiega **Enrico Rolandelli**, responsabile Ingegneria e Operation di Tecnimont: "Da febbraio 2018 con il cliente Gazprom-Neft abbiamo un contratto EP+Cm per costruire una nuova unità Delayed Coking all'interno della raffineria: la struttura servirà a espandere la capacità di conversione di residui pesanti, ottimizzare la produzione di distillati, ridurre l'impatto ambientale e produrre coke di grado anodico che contribuisce a modernizzare la raffineria per la produzione di carburanti Euro5. Grazie a questa commessa, oltre a rafforzare una collaborazione strategica con un cliente importante, consolidiamo la nostra presenza in Russia come fornitori affidabili di servizi ad alto valore aggiunto per il mercato locale".

La storia di un trasporto dai requisiti eccezionali - e dalla progettazione del tutto originale in funzione delle specifiche particolarità ambientali - è un caso simbolico che ci aiuta a parlare dell'importanza delle singole decisioni, del supporto organizzativo e dell'accountability di ogni componente del team:



dagli ingegneri di progetto, il responsabile della sicurezza e fino al tecnico che comanda elettronicamente il mezzo su cui la colonna viene spostata all'interno del cantiere. "L'ottima reputazione di Maire Tecnimont in Russia non nasce per caso - spiega Rolandelli - ma è frutto di radici storiche che partono da lontano, con decine di impianti realizzati nei settori petrolchimici, trattamento gas e fertilizzanti. Negli anni '70 la Russia voleva rendere le città più importanti dell'Unione Sovietica energeticamente autosufficienti, dotandole di raffinerie, impianti chimici e centrali nucleari. Durante il periodo della *Perestroika* tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, ricordo che a Mosca Tecnimont stava costruendo

Impianto di OMSK, le gru posizionano la colonna nella fondazione



La straordinaria operazione, avviata il 10 luglio a Brindisi e conclusa quaranta giorni dopo nel cuore della Siberia, si è interamente svolta senza fare ricorso a strade o ferrovie.



'chiavi in mano' un impianto per trasformare il propilene in polipropilene. Nonostante il periodo fosse estremamente difficile sotto il profilo della sicurezza personale, siamo tutti rimasti ai nostri posti, completando il progetto. A quell'epoca il trasporto dei materiali era molto complesso, ma noi riuscimmo a organizzare uno spostamento fluviale di elementi lunghi 80 metri sulle acque della Moscòva che passa davanti al Cremlino. Questo episodio, insieme ad altre decine di esempi, costituiscono le nostre credenziali per continuare a operare in Russia ai massimi livelli".

Gli studi fatti negli anni e le competenze evolute in materia di logistica hanno consentito, anche nel recente progetto di Omsk, di prendere decisioni strategiche di grande importanza, optando per un piano di trasporto navale in grado di gestire elementi di grandi dimensioni (difficilmente transitabili per via terrestre o ferroviaria). "C'era tutto un tema di soggetti da coinvolgere lungo il tragitto - continua Rolandelli - di documentazione ad hoc da preparare, di scenari e proiezioni di rischio da disegnare. >>>

» Tra l'altro un paio di anni fa, quando è partita la commessa, il cliente GazpromNeft aveva manifestato il proposito di far arrivare i materiali a Omsk utilizzando tracciati diversi da quelli abituali. La loro idea era di percorrere la rotta dell'Artico, che collega la Norvegia alla Cina, grazie all'entrata in funzione di nuove navi rompighiaccio a propulsione nucleare, con motori da 350 megawatt in grado di sfondare lastre spesse tre metri”.

Scegliendo la rotta marittima settentrionale (la cosiddetta ‘Via polare della seta’ che consente a una nave di viaggiare da Shanghai a Rotterdam in 33 giorni, invece che passare da Suez e mettercene 50), il progetto avrebbe avuto caratteristiche completamente diverse. “L'obiettivo iniziale di GazpromNeft era di coinvolgere fornitori cinesi e utilizzare questa nuova via: ma un ritardo nell'inaugurazione della Polar Silk Route ha creato una situazione di stallo. Da parte nostra, conoscendo le tematiche logistiche interne alla Russia, abbiamo preferito riproporre rotte e piattaforme già sperimentate in occasione di altri impianti realizzati a Omsk, l'ultimo dei quali è stato avviato cinque anni fa. E così, alla firma del contratto abbiamo preso una serie di decisioni, convinti che le nostre scelte fossero funzionali alla qualità migliore e ai parametri del progetto: insieme alle analisi su costi, rischi e tempistiche, abbiamo caldeggiato l'eccellenza della nostra catena di fornitori europei, nel caso specifico per la maggior parte italiani, che garantiscono performance elevate e stabili nel tempo, anche a temperature polari come quelle di Omsk. Di fatto l'accountability e la leadership acquisita, insieme a un quadro dei costi adeguato ai loro obiettivi, hanno portato i risultati previsti: il convoglio con la colonna d'acciaio è arrivata puntuale alla penisola di Jamal, proprio nella finestra temporale tra l'inizio del disgelo e la piena del fiume. E successivamente, fino alla raffineria di Omsk”.

Dietro le quinte di un piano complesso

Un'esecuzione tutt'altro che banale, vista la rotta praticata, i rischi potenziali e le casistiche di trasporto da rispettare. A questo si aggiunge una burocrazia documentale non semplice da predisporre e codificata secondo un iter di autorizzazioni e passaporti anche per le merci. “Ci siamo preparati con grande impegno, tempi adeguati e figure professionali specifiche” spiega **Enrico Santi**, Direttore di Progetto

Tecnimont per la commessa di Omsk. “Tutto parte da due fasi: lo studio creativo e la redazione del piano esecutivo di progetto, il cosiddetto ‘Project Execution Plan’. Nel nostro mestiere - e questo vale per ogni commessa - sia le attività operative che le possibilità di raggiungere l'obiettivo dipendono dalla qualità di questi due step iniziali. Più disponi di fantasia, esperienza e creatività per capire dove devi arrivare, e come ci devi arrivare, meno problemi futuri avrai lungo il percorso.



*Tutto parte da due fasi:
lo studio creativo
e la redazione del piano
esecutivo di progetto,
il cosiddetto ‘Project
Execution Plan’.*



Il primo l'abbiamo ribattezzato ‘pensatoio’, in inglese è il tipico brain storming, dove si analizzano tutte le variabili e le criticità che si possono incontrare; il secondo è la messa su carta delle migliori idee emerse,

L'arrivo delle colonne a OMSK, sul fiume Irtysh



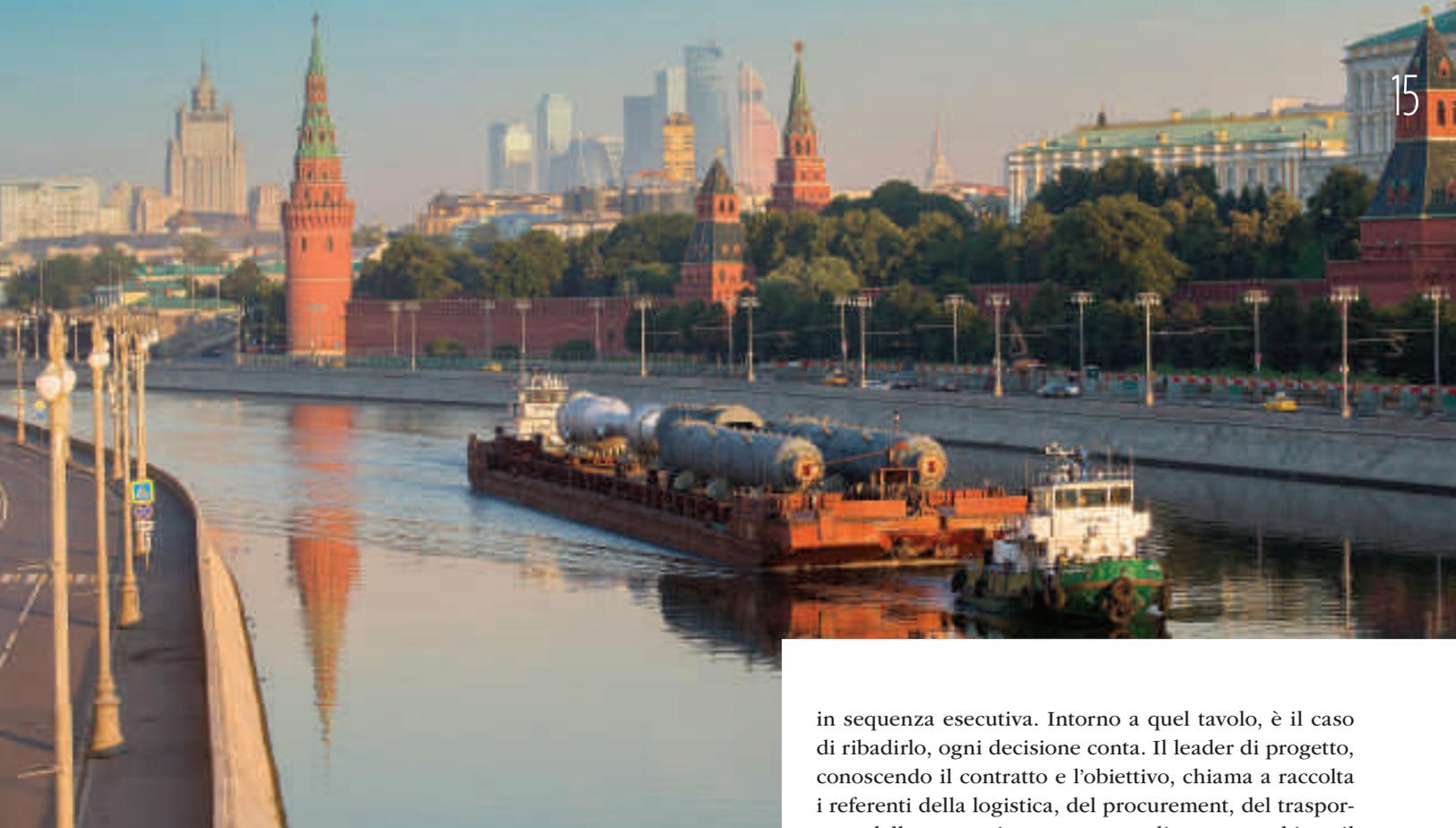


Foto d'archivio (2016): il trasporto di elementi per la raffineria di Mosca



in sequenza esecutiva. Intorno a quel tavolo, è il caso di ribadirlo, ogni decisione conta. Il leader di progetto, conoscendo il contratto e l'obiettivo, chiama a raccolta i referenti della logistica, del procurement, del trasporto e della costruzione per raccogliere e scambiare il maggior numero di pareri possibili sulle diverse attività. Il confronto di esperienze e le singole diversità aiutano a scomporre le implicazioni passaggio per passaggio, iniziando così a definire un quadro più compatto e pulito”.

In uscita da queste due fasi, il project control manager stabilisce le sequenze e le tempistiche entro le quali gli eventi devono avvenire. Da qui - dopo lo studio creativo e il piano esecutivo - si passa alla terza fase, quella della progettazione tecnica guidata dal project engineering manager. Una figura a metà tra l'ingegnere e il manager, con vaste competenze su entrambi i fronti e una grande capacità di leadership per coordinare, supervisionare ed effettuare il controllo complessivo dei lavori. Continua Santi: “Oltre a definire la meccanica di processo, le fasi operative, i collaudi e i controlli, la commessa ha bisogno dell'apporto del project procurement manager, che deve selezionare i fornitori, condurre le trattative commerciali e pianificare gli acquisti dal punto di vista operativo. Com'è facile immaginare, ogni decisione anche minima va a incidere profondamente sul progetto: sbagliare o non aggiornare la qualifica di un fornitore (ovvero valutarne in modo errato la stabilità finanziaria, la capacità produttiva o le certificazioni di qualità) può significare un grave ritardo sui tempi e un conseguente aumento dei costi. Questo lavoro organizzativo parte



16

» da un principio di base: quello della sicurezza di tutte le persone coinvolte nel lavoro di dettaglio. Per questo la preparazione del piano di safety ha coinvolto tutto il team che ha partecipato a questa impresa. Per noi gestire situazioni complesse in condizioni di incertezza è all'ordine del giorno”.

L'attività di Post-Order, intesa come ramo del Procurement, si scompone nella quality inspection (con l'obiettivo di verificare la conformità dei prodotti acquistati) e nell'expediting (monitoraggio dell'avanzamento e del rispetto dei tempi di consegna). Dopodiché il prodotto è pronto per la spedizione e passa in carico alla logistica, che avrà la responsabilità del trasporto dalla fabbrica dove l'elemento è stato prodotto (in questo caso in Italia), fino alla fondazione, ovvero all'area interna della raffineria di Omsk dove la colonna di trattamento oli andrà montata. Continua Santi: “Le quattro fasi che abbiamo descritto sono il risultato di un processo che deve svolgersi nel massimo rispetto di tempistiche, modalità, qualità e sicurezza. Per arrivare a questo, l'ingegneria e il procurement - coordinate dagli uffici di Milano e Mosca - hanno lavorato in modo eccellente, addirittura in tempi dimezzati rispetto alla media”.

Un viaggio per mari e fiumi

Gli otto elementi che componevano il trasporto speciale sono stati prodotti da aziende italiane qualificate, con sedi tecniche a Cremona e Treviso, e stabilimenti produttivi a Brindisi e Vibo Valentia. Sette blocchi - quelli più “piccoli” - misuravano tra i 20 e i 38 metri di lunghezza, mentre la già citata torre - composta da due pezzi assemblati - superava da sola i 50 metri. Per trasportarla dalla fabbrica alla nave è stato utilizzato un carrello speciale, elettronicamente comandato, che viaggiando a passo d'uomo in una notte ha percorso i tre chilometri fino al porto di Vibo Marina. Dopodiché il carico speciale ha viaggiato via mare fino a Brindisi, per caricare gli altri elementi e partire definitivamente alla volta della Russia. “Ripercorrere le varie tappe - dice Santi - è utile per capire la complessità delle situazioni da gestire e l'alto livello di preparazione dell'intera



Immaginare il maggior numero possibile di implicazioni ci ha permesso di gestire ogni variabile di percorso.



catena progettuale e operativa. Partito il 10 di luglio dalla Puglia, il convoglio ha percorso oltre quattromila chilometri: dal Mediterraneo ha transitato per Gibilterra, circumnavigando l'Europa e costeggiando Danimarca e Norvegia nelle acque del mare del Nord. Al porto russo di Sabetta (nella penisola di Yamal, al circolo polare Artico) la colonna è giunta venti giorni dopo, per poi approdare il 3 agosto a Novy Port, dove è avvenuto il passaggio dalle navi oceaniche alle cosiddette ‘barges’, le chiatte in grado di navigare i fiumi della Russia. Uno snodo di grandissima precisione, basato su analisi fatte per ottimizzare al meglio le delicate fasi di scarico e carico degli elementi”.

Arrivare puntuali a Sabetta e a Novy Port era altrettanto strategico: la finestra del disgelo lungo i fiumi Ob e Irtysh dura solo una sessantina di giorni l'anno, da metà luglio a metà settembre. Sbagliare una decisione e commettere anche un singolo errore poteva significare dodici mesi di ritardo sul progetto, con un incredibile ventaglio di costi e penali da pagare. Riprende il project director: “Ogni ingegnere sa bene che le analisi e le pianificazioni sono fondamentali per ridurre i rischi al minimo, ma non per annullarli completamente. In fase di brain storming, immaginare il maggior numero possibile di implicazioni ci ha permesso di gestire ogni variabile di percorso. Questa volta l'imprevisto è apparso sotto forma di nebbia, che ha costretto il trasportatore a fermare le chiatte per tre notti, evitando danni e complicazioni ben peggiori”. Il 20 agosto, dopo poco più di due settimane, il convoglio è finalmente giunto al molo della dogana di Omsk, dove è rimasto fermo alcuni giorni a causa delle numerose procedure burocratiche previste. “Prima di scaricare qualsiasi elemento - continua Santi - occorre verificare che i materiali corrispondano alla montagna di carte documentali allegate al trasporto. Un lavoro di grandissima attenzione, specialmente in Russia, dove la flessibilità e il sangue freddo fanno la differenza. In questo caso il minuscolo imprevisto aveva le dimensioni di un foglio A4, un documento a cui mancava un timbro di certificazione. Fortunatamente, non lo dico per esagerazione, gli ingegneri italiani sono i numeri uno quando



OTTOMILA KM DI VIAGGIO

17



DUE DOMANDE A CHI HA PRESO DECISIONI



1. Nell'ottica del motto Every Single Decision Counts, nel progetto di realizzazione delle colonne di processo quale ritieni sia stata la decisione più importante e carica di responsabilità che hai dovuto prendere?

CHRISTIAN MASCIA

PROJECT PROCUREMENT MANAGER

Fin dal giorno zero, questa fornitura ci ha riservato sorprese continue. Diverse le decisioni che hanno portato al successo. La più recente è relativa al booking del trasporto: Ocean Freight Vessel combinato alle Barges. È buona norma non confermare un trasporto prima di completare la documentazione necessaria, a maggior ragione quando si organizza una nave dedicata. Questa volta, vista la strettissima finestra di navigazione, abbiamo deciso di confermare il booking della nave poco prima, coscienti dei rischi collegati. Nel vedere oggi le colonne installate sulle loro fondazioni, possiamo dire che la scelta più rischiosa si è rivelata quella giusta.

DIEGO CAGNONI

PROJECT CONTROL MANAGER

La decisione di maggiore responsabilità? Il trasporto via Arctic Route ha richiesto uno studio dedicato, con applicazione di specifici calendari e un'attenzione speciale ai legami tra la parte di Manufacturing e il posizionamento verticale delle colonne, gestita (difficoltà nella difficoltà) dal subappaltatore di Costruzione in maniera indipendente.

DANIELE BALLARDINI

PROJECT ENGINEERING MANAGER

Vista la criticità, correttamente identificata nella fase iniziale del progetto, abbiamo predisposto le Material Requisition e siamo usciti sul mercato nonostante la documentazione tecnica non fosse ancora approvata dal cliente, confidando sulla capacità di convincerlo delle nostre scelte durante le fasi successive (allineamento tecnico e follow-up post order). Le discussioni si sono chiuse positivamente, in parallelo alle suddette attività e pertanto senza impatti sulla schedulazione.



2. Progetti complessi prevedono una catena di decisioni, di attori diversi, che deve funzionare perfettamente. Quale potrebbe essere un approccio efficace da usare nel caso di criticità o ritardi nel flusso di decisioni?

CHRISTIAN MASCIA

PROJECT PROCUREMENT MANAGER

A mio avviso, le decisioni vengono procrastinate quando le informazioni necessarie non sono disponibili e gli scenari possibili non sono chiari. È importante mettere nelle condizioni di decidere chi deve decidere, fornendo un panorama quanto più completo di tutti gli aspetti correlati. Elaborare le informazioni di propria pertinenza, sintetizzarle e presentarle in maniera chiara e comprensibile, aggiunge valore e facilita il lavoro di chi è a valle nella catena decisionale.

DIEGO CAGNONI

PROJECT CONTROL MANAGER

Condividere la situazione da parte del Management con il Progetto nei suoi vari livelli. Meeting di allineamento continui in cui tutte le parti coinvolte partecipano e danno un contributo attivo e fattivo alla soluzione dei problemi. Il Progetto al centro.

DANIELE BALLARDINI

PROJECT ENGINEERING MANAGER

Comunicazione chiara, completa e tempestiva. Consapevolezza a tutti i livelli delle principali criticità e dei principali target. Già dalla fase iniziale del progetto, tutto il gruppo di ingegneria coinvolto (direttamente o indirettamente) su questa fornitura era informato della situazione e, di conseguenza, responsabilizzato.



si tratta di lavorare in emergenza h24. Grazie a una giusta dose di reattività creativa, in 72 ore abbiamo rielaborato una nuova procedura che ci ha permesso di passare la dogana”.

L'ultima casella del percorso era lo scarico con gru di precisione e il trasbordo delle colonne, dalle chiatte ai carrelli motorizzati multi-ruote. Su questi mezzi, il carico è arrivato in fondazione dopo quattro chilometri di strade di cantiere. “Le ultime micro-decisioni fondamentali sono state quelle prese per agevolare il trasporto dei pezzi, nel tragitto dal molo all'impianto GazpromNeft. Far passare un elemento d'acciaio lungo 54 metri senza ostacoli implica uno studio accurato per calcolare le pendenze minime, il raggio delle curve, la larghezza e la tenuta dei ponticelli. Abbiamo rinforzato e allargato passaggi, asfaltato tratti sterrati, eliminato semafori e alzato cavi elettrici. Dopo tutto questo viaggio, sbagliare l'ultima decisione sarebbe stata una beffa incredibile. Il successo dell'operazione è vedere il cliente che in una manciata di minuti accerta che tutto si è svolto nei tempi e nei modi previsti, in qualità e in sicurezza. Solo noi, dopo un impegno di dodici mesi - dal progetto alla consegna e installazione- sappiamo tutto quello che c'è dietro. E quando il lavoro finisce, la soddisfazione corre dalla Siberia a Milano, alla velocità della luce!”.

La missione si è concretamente conclusa a fine settembre, grazie alla perizia del team che ha installato la colonna in fondazione in tutta sicurezza. GazpromNeft e Maire Tecnimont hanno aggiunto un altro tassello di una storia di reciproca collaborazione. Dai trenta gradi di Puglia e Calabria, fino all'autunno nel cuore della Russia: la torre d'acciaio non teme sbalzi termici e ora svetta sull'impianto di Omsk. Per la curiosità dei viaggiatori della Transiberiana.

Foto d'archivio (2016): passaggio suggestivo sulle acque della Moscòva

Foto d'archivio (2016): trasporto eccezionale lungo le strade di Mosca



I RISULTATI SI MISURANO CON MYRE

**UN NUOVO STRUMENTO
CHE PROMUOVE LA RESULTS DRIVEN
ORGANIZATION PER FAVORIRE
IL DIALOGO MANAGER-COLLABORATORI
E LA DEFINIZIONE “PARTECIPATA”
DEGLI OBIETTIVI.**

Muoversi lungo un percorso lineare di decisioni prese al momento giusto e nella giusta sequenza consente di andare dritti allo scopo, raggiungere gli obiettivi ed evitare gli errori. Una strada che Maire Tecnimont percorre anche quando si tratta di introdurre innovativi strumenti di gestione dei propri collaboratori. Spiega **Franco Ghiringhelli**, Human Resources, ICT and Process Excellence Senior Vice President: “La nostra cultura aziendale è particolarmente attenta a coinvolgere, e responsabilizzare, le persone riguardo ai risultati da raggiungere. Per tale ragione, perché le iniziative siano accolte con entusiasmo e partecipazione, facciamo in modo che tutti si siedano al tavolo delle idee portando le loro proposte e i loro punti di vista”.



**La strada da percorrere,
per arrivare alla giusta decisione,
nasce dal contributo di tutti**

Proprio in una serie di co-creation workshop, sessioni per coinvolgere responsabili e collaboratori di diverse aree, sono state messe a punto le linee guida del nuovo applicativo **MyRe** (My Responsibilities). Si tratta di uno strumento flessibile, realizzato in base alle necessità emerse dalle risposte fornite direttamente dagli interessati di fronte alla domanda: “Cosa significa lavorare per obiettivi? Quale dovrebbe essere il processo per la loro assegnazione? Quali sono i pro e i contro della loro assegnazione?”.



Perché le iniziative siano accolte con entusiasmo e partecipazione, facciamo in modo che tutti si siedano al tavolo delle idee portando le loro proposte e i loro punti di vista.



“Siamo un’azienda che ha già messo in campo una serie di iniziative per promuovere una **Results Driven Organization**” precisa Ghiringhelli. “Con il progetto pilota MyRe vogliamo stimolare ulteriormente il dialogo tra manager e collaboratori nel processo di definizione degli obiettivi collegati alle attività da realizzare. Con un duplice scopo: responsabilizzare ogni dipendente al raggiungimento dei propri risultati e favorire un rapporto continuativo tra capo e collaboratore. Per monitorare il percorso verso i risultati e ri-orientare l’azione nel caso di performance non perfettamente allineata con quanto richiesto”.

RESULTS DRIVEN ORGANIZATION

Cos'è

- È una iniziativa per promuovere una cultura orientata al lavoro per obiettivi...
- ...favorendo maggiore autonomia, flessibilità...
- ...ma anche responsabilità sui risultati...
- ...ed allineando i propri obiettivi a quelli dell'azienda

Cosa NON è

- Non è uno strumento per definire e giustificare il progress di progetto
- Non è un sistema di reportistica
- Non è uno strumento di controllo, ma permette di responsabilizzare i propri collaboratori

22 HOW TO GIVE FEEDBACK



GOAL ORIENTED

- Prima di dare un feedback cerca di comprenderne scopo e finalità
- Ricorda che l'obiettivo del feedback non è fornire un giudizio, ma creare le basi per un'occasione di miglioramento
- Fai sempre riferimento ad una singola persona e non ad una categoria o ad un gruppo



REFERRED TO FACT

- Fai sempre riferimento a comportamenti e risultati di una persona
- Valuta ogni persona considerando competenze tecniche e traguardi raggiunti, indipendentemente da stereotipi e pregiudizi



CLEAR, SHORT, DIRECT

- Quando fornisci un feedback usa poche parole, semplici e chiare
- I feedback efficaci aiutano le persone a focalizzarsi nella giusta direzione e a guidare la loro performance verso un continuo miglioramento



RELEVANT TO THE CONTEXT

- Quando dai un feedback seleziona il contesto corretto e il momento giusto
- Prima di elaborare un feedback è utile analizzare le cause che hanno portato al risultato
- Non è utile ripetere feedback passati a meno che la situazione non si sia ripetuta



VERIFIED BY THE RECEIVER

- Quando fornisci un feedback chiedi sempre al destinatario se è d'accordo
- La condivisione di feedback efficaci favorisce la costruzione di un rapporto Responsabile-Collaboratore basato sulla reciproca fiducia



HOW TO BUILD TRUST



BE TRANSPARENT

- Condividi spesso informazioni legate al business e agli obiettivi aziendali
- Fornisci ai tuoi collaboratori contesto e informazioni utili per lo svolgimento delle loro attività
- Ammetti gli errori e non nascondere cattive notizie



GET PERSONAL

- Costruisci relazioni e considera lo sviluppo personale come elemento chiave per la crescita professionale
- Sostieni il work-life balance anche attraverso lo Smart Working
- Crea un clima lavorativo positivo all'interno del team



INCLUDE

- Condividi con i tuoi collaboratori le decisioni aziendali
- Fai sentire apprezzati e stimati i tuoi collaboratori per motivarli nel loro lavoro
- Includi le tue persone in attività lavorative che esulino dai loro task quotidiani



DELEGATE

- Supporta i tuoi collaboratori nello sviluppo delle competenze necessarie per lo svolgimento delle attività
- Stabilisci linee guida chiare
- Assegna ai tuoi collaboratori obiettivi S.M.A.R.T.

“Be Adaptive!”, atto secondo

23

Il progetto MyRe rappresenta la seconda fase del programma “Be Adaptive!” che, con il lancio dello smart working in azienda un paio d'anni fa, ha reso possibili grandi cambiamenti culturali, anche rispetto alla gestione dei progetti.

Come conferma **Sara Frassine**, Group Development & Compensation Head of Department: “Vista la diffusione di questa nuova modalità di lavoro, che permette di eseguire la propria attività nel luogo che si ritiene più funzionale e non solo dalla propria postazione, abbiamo sentito l'esigenza di supportare i responsabili con uno strumento utile all'assegnazione degli obiettivi e all'attività di monitoraggio, che al tempo stesso consentisse anche al collaboratore di dare suggerimenti al proprio capo su come conseguire gli obiettivi assegnati”.



Il progetto MyRe ci aiuta a essere più reattivi nelle decisioni perché definisce gli obiettivi in modalità rolling, cioè ogni volta che serve, in qualsiasi periodo dell'anno.



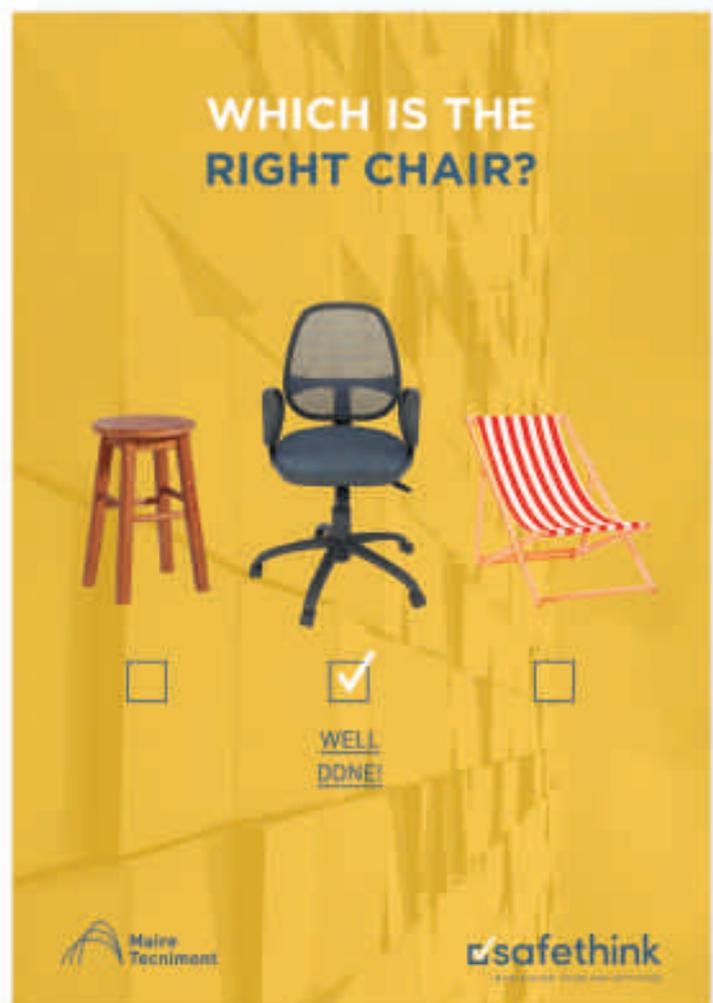
MyRe introduce un'importante novità: “Se la filosofia del “Be Adaptive!” consacra la nostra capacità di adattarci e di reagire ad un contesto che muta in continuazione - precisa Frassine -, il progetto MyRe ci aiuta a essere più reattivi nelle decisioni perché definisce gli obiettivi in modalità rolling, cioè ogni volta che serve, in qualsiasi periodo dell'anno. Assegnando nuove priorità, gli obiettivi possono cambiare anche nel breve periodo. “Ecco perché monitorare costantemente lo stato di avanzamento delle attività e i risultati conseguiti fa entrare in gioco non solo l'attitudine adattiva del gruppo Maire Tecnimont, ma anche il dinamismo necessario a competere nell'attuale contesto economico e professionale” conclude **Franco Ghiringhelli**.

Nel paradigma lavorativo “Be Adaptive!”, e in un'ottica di change management che accompagna la trasformazione digitale, il feedback costante tra manager e collaboratori assume un posto d'onore. Perché comunicare con spirito costruttivo aiuta a mantenere l'orientamento ai risultati, senza perdere in alcun modo la motivazione.

ORA SICUREZZA SI DICE SAFETHINK

RAFFORZARE LA CULTURA DELLA SAFETY E OTTENERE PRATICHE CONDIVISE. NASCE LA NUOVA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE HSE, PER RENDERE LA SCELTA GIUSTA PIÙ FACILE. IN OGNI LUOGO E IN OGNI MOMENTO.

Se le parole esistenti non bastano a esprimere un'idea, può essere utile creare un nuovo termine, in grado di descrivere meglio un concetto e di veicolare con forza un messaggio. Così è nata Safethink, parola chiave della nuova campagna di comunicazione HSE (Health, Safety, Environment) del Gruppo. Con questo vocabolo - che rafforza e massimizza l'importanza attribuita alle tematiche di Salute, Sicurezza, Ambiente e Social Accountability - Maire Tecnimont ribadisce il principio trasversale della sicurezza "senza se e senza ma". Un valore alla base di tutte le nostre attività, che guida senza sosta una modalità proattiva di pensare e





safethink

MAXIMIZING YOUR HSE ATTITUDE

e durante tutte le fasi dell'esecuzione del progetto, sia in sede che nei cantieri. Essendo una multinazionale "technology-driven", nel gestire acquisti e spedizioni, così come nel costruire e avviare impianti, coinvolgiamo migliaia di workers dei nostri subappaltatori. Tradotto in numeri, significa che la sicurezza riguarda 130 milioni di ore lavorate in un anno nei nostri cantieri (dati 2018).

Numeri importanti che si governano attraverso metodologie, commitment, awareness e anche attraverso l'engagement di tutte le figure coinvolte nelle attività di costruzione.

Coinvolgimento e partecipazione già visibilmente presenti durante l'evento di lancio della nuova campagna di comunicazione Safethink, a luglio presso il quartiere generale di Milano, ricco di testimonianze e pratiche condivise sull'HSE. Spiega **Damiano D'Alessandro**, Group HSE Project Quality and Risk Management Head of Department: "La sicurezza e la tutela delle persone



di agire: nelle fasi di un progetto, in qualunque ambiente di lavoro (uffici, cantieri) e in ogni angolo del mondo.

Questo "mantra" aziendale è ben spiegato dal nostro AD, Pierroberto Folgiere: "Non affrontiamo l'HSE in modo retorico ma come un valore reale. Continuiamo ad applicare pienamente i principi HSE nelle nostre attività quotidiane e dobbiamo trasferire costantemente questi valori ai nostri subappaltatori. La sicurezza richiede impegno attivo da parte nostra per scegliere la strada giusta. Nulla è lasciato al caso o alla fortuna".

Umanizzare l'HSE

La sicurezza, valore aziendale fondamentale per chi lavora con Maire Tecnimont, persegue un obiettivo preciso: prevenire gli incidenti e mitigare gli impatti sull'ecosistema, con l'impegno a fornire luoghi di lavoro, servizi e impianti industriali conformi ai requisiti di legge e ai più elevati standard in materia di HSE. Il modello di Gruppo promuove il lavoro in sicurezza, la protezione dell'ambiente e il benessere delle persone, per ogni area operativa aziendale



TOOLS



COMPORAMENTI



AMBIENTE



SOCIAL
ACCOUNTABILITY

» non è solo una priorità ma un valore imprescindibile, che ognuno di noi mette in pratica giorno dopo giorno in tutte le proprie attività. Abbiamo voluto massimizzare la nostra cultura HSE lavorando su un'identità condivisa, che potesse rendere ciascuno di noi il protagonista della propria e altrui sicurezza.

A testimoniare l'importanza di questo valore sono stati anche i colleghi impegnati ogni giorno, in progetti a latitudini lontane, collegati in videoconferenza da nove cantieri sparsi nel mondo. A parlare e condividere il valore della Sicurezza abbiamo voluto i nostri colleghi impegnati nei cantieri di KIMA in Egitto, RAPID in Malesia, SOCAR in Azerbaijan, ORPIC in Oman, AGPP - AMURSKY e LUKOIL nella Federazione Russa, PP5 - BOROUGE ad Abu Dhabi, LOTOS in Polonia, PETRORABIGH in Arabia Saudita.”



Una campagna per fare la scelta giusta

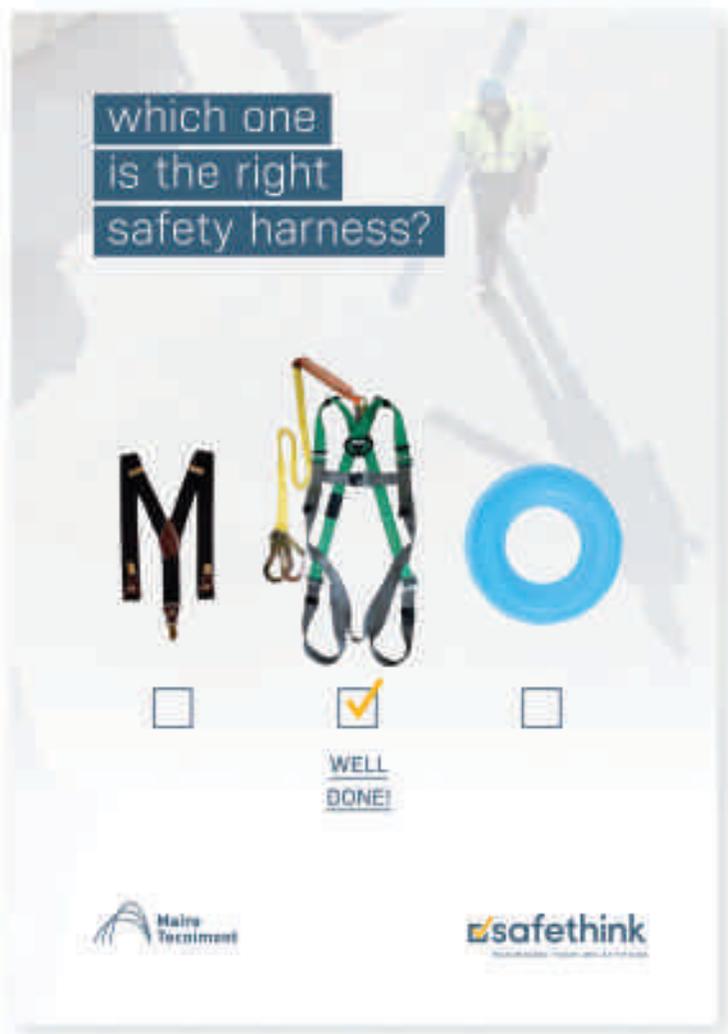
Il brand Safethink è nato dalla valutazione di diverse ipotesi che potessero al meglio calarsi nell'identità HSE del Gruppo Maire Tecnimont: una definizione, un personaggio, un simbolo. Nessuna di tali opzioni sembrava però rappresentare al meglio la vision aziendale sulla sicurezza e il messaggio da veicolare al personale. Troppo limitante mettere 'confini' stretti all'identità HSE attraverso una rigida definizione, così come limitante utilizzare messaggi prettamente ludici o simbolici. Da qui l'intuizione del neologismo: creare una nuova parola, un concetto che rappresenti la base di ogni singolo comportamento, *Safethink*.



La sicurezza e la tutela delle persone non è solo una priorità ma un valore imprescindibile, che ognuno di noi mette in pratica giorno dopo giorno in tutte le proprie attività.



La campagna di comunicazione è legata a quattro importanti temi: i tools, i comportamenti, l'ambiente e la social accountability. Per tenere sempre alta l'attenzione su questi argomenti, si è creata una piattaforma dedicata a Safethink alla quale tutti i colleghi possono accedere per scaricare il Digital Kit. In questo modo da tutte le diverse sedi aziendali e soprattutto dai cantieri, il team HSE può stampare e diffondere il materiale della campagna: rollup e banner, stickers e presentazioni, manuali e grafica del brand per T-shirt, fino ad articoli sempre aggiornati sulle nuove iniziative. Conclude D'Alessandro: "Nell'ottica di distinguerci



La sicurezza, valore aziendale fondamentale per chi lavora con Maire Tecnimont, persegue un obiettivo preciso: prevenire gli incidenti.



sempre in eccellenza sulla sicurezza, non possiamo permetterci di fare la scelta sbagliata. Ogni decisione che prendiamo nel nostro lavoro è importante, soprattutto se inerente la sicurezza di tutti gli stakeholder che lavorano con noi. In tale ottica, insieme al Dipartimento Comunicazione, abbiamo dato vita alla campagna di comunicazione HSE e al nuovo brand Safethink, per rendere ciascuno di noi sempre più consapevole “pensando attivamente safety” prima di agire e rafforzare un’identità HSE condivisa.

A distanza di qualche mese dal lancio della campagna, il brand Safethink è già molto apprezzato e accolto dai nostri colleghi sia di sede ma soprattutto di cantiere, anche attraverso l’utilizzo dei vari materiali di comunicazione, come magliette, tute, elmetti con il nuovo logo. Ogni lavoratore che sceglie di indossarli diventa testimonial della salute e della sicurezza del gruppo Maire Tecnimont. Allo stesso tempo rappresenta un elemento distintivo da far vedere ai nostri clienti quale risultato straordinario, quello di brandizzare l’HSE”. Di questi tempi, per pensare sicuro bisogna usare l’hashtag #safethink!

Oman, progetto Liwa Plastics, evento HSE - Safethinks



UNA DECISIONE CHE PORTA VALORE

Le decisioni più importanti sono quelle prese quando il vento soffia contrario. Raramente nel business, così come nella vita, gli scenari che abbiamo di fronte offrono le condizioni migliori per definire una strategia, per avviare un progetto, per stabilire una rotta verso il futuro. “Quella di portare l’olandese Stamicarbon all’interno della famiglia Maire Tecnimont non è stata una decisione facile” racconta **Fabrizio Di Amato**, Presidente di un Gruppo che nel 2009 ha acquisito dal colosso industriale-minerario olandese DSM una società specializzata nella chimica dei fertilizzanti e che all’epoca contava circa 50 dipendenti (per la maggior parte ingegneri e tecnici). “Se guardo indietro – racconta Di Amato – posso dire che quella scelta ha consentito a Maire Tecnimont di diventare leader mondiale nella tecnologia per la produzione di urea, nonché tra i principali protagonisti nel settore degli impianti di fertilizzanti. Per noi far entrare una realtà strutturata, e con un’identità così ben definita come Stamicarbon, ha significato portare valore a tutto il Gruppo, in un’ottica di sinergia reciproca sia sotto il profilo del ritorno dell’investimento e sia per tutte le prospettive commerciali che nel tempo abbiamo generato. Se oggi nel mondo



Fabrizio Di Amato, Presidente e Fondatore Maire Tecnimont

A DIECI ANNI DALL’ACQUISIZIONE DI STAMICARBON, IL PRESIDENTE DI MAIRE TECNIMONT FABRIZIO DI AMATO E L’AD PIERROBERTO FOLGIERO RIPERCORRONO I TEMI CHE HANNO PORTATO ALLA LEADERSHIP TECNOLOGICA NEL SETTORE DEI FERTILIZZANTI.

250 impianti di urea funzionano grazie a tecnologie Stamicarbon, vuol dire che la nostra identità di EPC contractor si è arricchita di un ventaglio di innovazioni che non ha pari nel mondo”.

Aggiunge **Pierroberto Folgiero**, Amministratore Delegato Maire Tecnimont: “Oggi la nostra visione di contrattisti dal DNA nobile ci rende distintivi nel mercato del downstream. In questa prospettiva, un licenziatario riconosciuto come Stamicarbon ha contribuito a rafforzare il nostro patrimonio di tecnologie e know how pregiato”.

Sinergie e innovazione

L’innovazione è frutto di visione e investimenti, ma per decollare deve necessariamente fare leva su una piattaforma di know-how e capitale umano. Requisiti che storicamente la società olandese possiede, e che oggi consentono al Gruppo di coprire oltre la metà del mercato mondiale dell’urea - il principale componente dei fertilizzanti a base

azoto - con licenze e brevetti targati Stamicarbon. Secondo il *World Population Prospects 2019* delle Nazioni Unite, nel 2050 la popolazione arriverà a 9,7 miliardi di persone con un'urbanizzazione in aumento del 70 per cento. La sfida più importante per il futuro dell'agricoltura sarà dunque quella di soddisfare in maniera sostenibile una domanda di cibo che, rispetto al 2013, crescerà di circa il 50%. “La leadership nel settore dei fertilizzanti – spiega Fabrizio Di Amato – ci impone di posizionarci sul mercato con una forte spinta innovativa, per applicare le nostre competenze distintive e tecnologiche in uno scenario globale”. Aggiunge l'AD Pierroberto Folgiero “l'innovazione oggi prende la strada della digitalizzazione del settore. Nei mesi scorsi attraverso Stamicarbon il gruppo Maire Tecnimont ha acquisito la società olandese **Protomation**, specializzata nell'information technology e con esperienze nel settore dei fertilizzanti: un ulteriore passo verso la trasformazione del nostro business e l'allargamento dell'offerta sul mercato”.

Protomation da oltre dieci anni affianca Stamicarbon per sviluppare pacchetti di software utili all'addestramento del personale negli impianti di urea che utilizzano tecnologia e design Stamicarbon. A confronto con le complessità nel controllare e stabilizzare un impianto, i simulatori innovativi – Operator Training Simulators (OTS) – hanno dimostrato di essere uno strumento efficace per supportare i nuovi team sia in impianti già attivi e sia in quelli greenfield. “La sfida

sui mercati si gioca sul miglioramento dell'efficienza in ambito Salute, Sicurezza, Protezione e Ambiente” conclude l'AD Pierroberto Folgiero. “Con la nuova partnership, Maire Tecnimont potenzia la fase di digitalizzazione durante l'ingegneria e il design del progetto, facendo leva sulla conoscenza delle componenti e dei processi dell'impianto. La digital transformation sta dando una spinta quanto mai necessaria alla nostra industria e l'acquisizione di Protomation si sposa perfettamente con la strategia di arricchire la proposta di valore con nuovi servizi che migliorano il modello operativo”.



Pierroberto Folgiero, AD e DG del Gruppo Maire Tecnimont

IL RACCONTO DI PEJMAN DJAVDAN, AD STAMICARBON

Nell'ottobre del 2009 eravamo cinquanta persone, oggi siamo più di centottanta. Fin dall'inizio Maire Tecnimont ci ha stimolato con spirito imprenditoriale ad accrescere il nostro 'scope of work': abbiamo incluso, con l'aiuto di Tecnimont India, il Basic Engineering nella nostra offerta e incrementato le vendite di proprietary equipment, revamps e servizi. Un altro aspetto importante è l'innovazione, parte del DNA di Stamicarbon e valore aggiunto per il Gruppo. Con la nascita di NextChem, Maire Tecnimont - che possiede più di 1.300 brevetti con quattro centri di ricerca e sviluppo - ha fatto un altro grande passo verso la crescita tecnologica. Tra i valori non dimentico la resilienza: la riorganizzazione finanziaria ha reso il Gruppo più forte e resistente, anche grazie ai risultati operativi di Stamicarbon.

Unire le diversità culturali è uno dei nostri valori, in Stamicarbon sono rappresentate 32 nazionalità diverse. Utilizzare la ricchezza di questa diversità, e giungere a una decisione comune, significa sviluppare un genio collettivo che si trasforma in asset strategico. Personalmente mi piace lavorare con i colleghi italiani, che sono calorosi, amichevoli, entusiasti, energici, flessibili e molto forti nel networking. La cultura olandese è precisa e calcolatrice, caratterizzata da un pensiero

e una pianificazione a lungo termine. Quando si uniscono le due culture, si giunge a qualcosa di elegante e preciso, come un orologio svizzero.

Sul tema dell'intensificazione sostenibile dell'agricoltura, ottimizzeremo la produzione di fertilizzanti negli impianti di urea che richiedono meno energia (e con minore impatto sull'ambiente). Inoltre svilupperemo fertilizzanti speciali da fonti rinnovabili e tecnologie che aggiungono micronutrienti, come zinco e magnesio, migliorando la crescita e la salute della pianta e dei consumatori. Per ottimizzare i sistemi e i processi di produzione, spingeremo molto sul piano di digitalizzazione, così come dimostra l'acquisizione di Protomation, società IT specializzata in sistemi di addestramento degli operatori, software e servizi digitali.

Concludo sottolineando la grande sinergia operativa tra Stamicarbon e le controllate del Gruppo. Tecnimont è sempre più efficace nell'acquisto di progetti di fertilizzanti, come dimostra il nuovo progetto di ammoniaca-urea Kingisepp. MET Development sviluppa nuovi progetti sulla base di tecnologie Maire Tecnimont, utilizzando le nostre capacità finanziarie e di EPC: tra questi, l'investimento in Volgafert, la nostra joint venture per l'urea con il principale produttore russo di fertilizzanti Kubyshev Azot.

COME PRENDI UNA DECISIONE?

Hai le idee chiare su come prendere una decisione? Utilizzi le tecniche migliori per farlo? Scoprilò con questo test.

1. Preferisci prendere decisioni importanti:

A

Quando torni a casa, alla fine di una giornata di lavoro.

B

Dopo pranzo perché "a stomaco pieno" si ragiona meglio.

C

La mattina, dopo un lungo sonno ristoratore.

2. Se un collaboratore crea un rallentamento nel tuo lavoro, come ti comporti?

A

Attendi in modo educato che lui sblocchi il suo compito per non stressarlo.

B

Cerchi di eseguire nell'immediato tutti gli avanzamenti possibili del tuo lavoro.

C

Prendi un giorno di ferie sperando che l'indomani abbia portato a termine il suo incarico.

3. Dopo aver preso una decisione, hai un nuovo dubbio. Cosa fai?

A

Ti fermi e riesamini la situazione da capo.

B

Dividi il nuovo problema in vari passaggi pur di progredire, anche se più lentamente.

C

Fai finta di niente, non vuoi rimettere tutto in discussione.

4. Condividere una decisione con altre persone:

A

È utile per aumentare la creatività e alleggerire il peso di una scelta.

B

È dannoso perché si crea la tendenza a lasciare che siano gli altri a offrire le soluzioni.

C

Può essere utile a patto che ognuno elabori una prima scelta in solitudine e, solo successivamente, la presenti al gruppo.

GLOSSARIO DELLE DECISIONI

Battito di farfalla

L'effetto farfalla è un concetto enunciato dal matematico Edward Lorenz nel 1979 ponendo una domanda paradossale: può il battito d'ali di una farfalla in Brasile determinare un tornado nel Texas? La risposta, all'interno della teoria del caos, è sì. Piccoli cambiamenti nelle condizioni iniziali di un sistema sono in grado di produrre conseguenze di grande portata. Questo significa che ogni singola scelta e ogni evento causano una serie di conseguenze più o meno grandi che si susseguono tra di loro, fino ad arrivare ad un risultato di notevole rilevanza.

Matrice decisionale

È una griglia in cui si elencano i criteri su un'asse e sull'altro le opzioni a disposizione. Si procede assegnando a ogni criterio e a ogni opzione un punteggio secondo una valutazione personale. Dall'incrocio delle variabili si visualizzano i risultati delle possibili decisioni in modo schematico, moltiplicando i numeri all'interno di ogni "incrocio". Da qui la decisione diventa più chiara: il criterio con un punteggio più alto è il vincitore.

Zona di comfort

È un comportamento predefinito, che replica sempre lo stesso tipo di scelte durante la vita. Per capire come prendere una decisione, a volte è utile introdurre nuove ipotesi nel solito paniere e inserire una nuova opzione che è essenzialmente l'esatto contrario di ciò che si farebbe normalmente.

Analisi SWOT

È un'analisi utile per prendere decisioni molto importanti e valutare la situazione in modo oggettivo. Si finge di aver già accettato la nuova sfida. Si prende un foglio e si divide in quattro sezioni: la prima si intitola **punti di forza** (qui si scrivono le qualità, esperienze, risorse e informazioni rilevanti per raggiungere l'obiettivo); la seconda, **punti deboli** (si inseriscono le competenze, abilità e informazioni che potrebbero servire, ma non si possiedono); la terza, **opportunità** (si individua la prospettiva migliore possibile, quali benefici comporta il raggiungimento dell'obiettivo finale); la quarta sezione, **minacce** (si delinea lo scenario peggiore in assoluto in caso di fallimento della sfida).

Effetto gregge

Si tratta di quella spinta a uniformarsi alle opinioni e decisioni della maggioranza. Secondo uno studio dell'Università di Cambridge, l'impatto dell'effetto gregge varia però a seconda della personalità. Chi è empatico, avventuroso e impulsivo viene maggiormente influenzato dalle opinioni altrui, perché si tratta di una persona interessata a cercare un riconoscimento immediato. Mentre una persona estroversa e sicura di sé segue il gregge meno frequentemente.



A ogni essere umano è stata donata una grande virtù: la capacità di scegliere. Chi non la utilizza, la trasforma in una maledizione – e altri sceglieranno per lui.

Paulo Coelho

Ogni giorno, quello che scegli, quello che pensi e quello che fai è ciò che diventi.

Eraclito

I desideri dettano le nostre priorità, le priorità plasmano le nostre scelte. E le scelte determinano le nostre azioni.

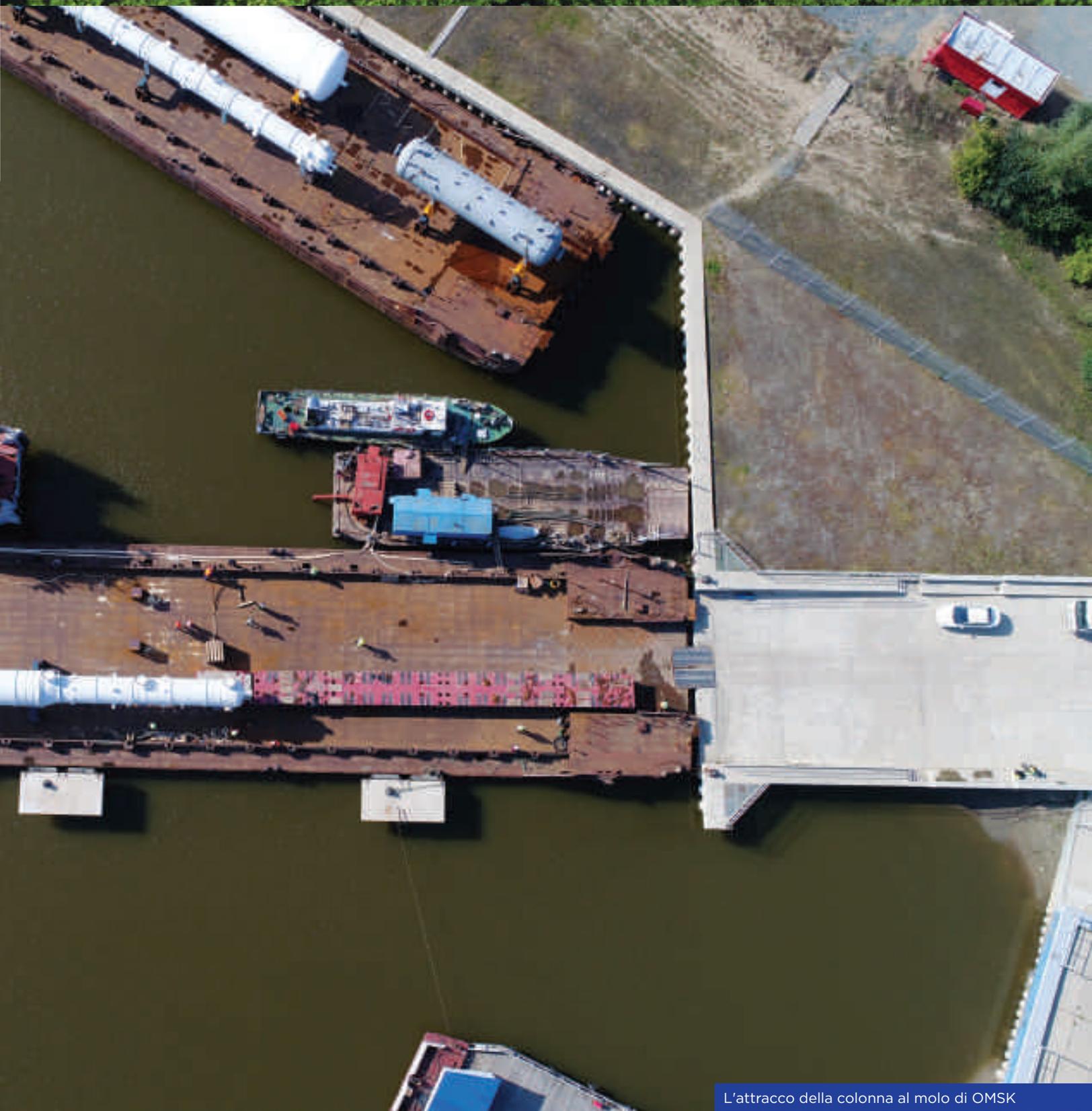
Dallin H. Oaks



DESTINAZIONE OMSK

“L'importanza delle decisioni strategiche ha permesso a Maire Tecnimont di concludere con successo un'operazione logistica per la raffineria russa di Omsk”.





L'attracco della colonna al molo di OMSK



L'installazione delle colonne in raffineria



“Grazie a questa commessa, oltre a rafforzare una collaborazione strategica con un cliente importante, consolidiamo la nostra presenza in Russia come fornitori affidabili di servizi ad alto valore aggiunto per il mercato locale”.

36

“Ogni ingegnere sa bene che le analisi e le pianificazioni sono fondamentali per ridurre i rischi al minimo. In fase di brain storming, immaginare il maggior numero possibile di implicazioni ci ha permesso di gestire ogni variabile di percorso”.





L'arrivo delle colonne a OMSK, sul fiume Irtysh

VALORI CHE VALGONO

"O

gni individuo ha il potere di fare del mondo un posto migliore" ha scritto anni fa Sergio Bambaren, ingegnere chimico peruviano, diventato famoso come scrittore di romanzi dedicati all'importanza dell'agire sostenibile.

Se ogni decisione presa da un singolo può influenzare il benessere di tutti i membri di una collettività e il raggiungimento di un obiettivo comune, quanta responsabilità ricade su un'azienda che realizza impianti di grandi dimensioni in contesti territoriali remoti? Maire Tecnimont è consapevole della dimensione sociale delle sue attività lungo la catena del valore e sa bene che ogni progetto realizzato in qualsiasi parte del mondo non deve soltanto essere un volano di sviluppo industriale locale ma deve entrare in sintonia con la cultura delle comunità in cui opera.

Per questo nell'approccio di sostenibilità del nostro Gruppo ritroviamo alcuni dei valori che hanno ispirato le Nazioni Unite a formulare l'**Agenda 2030** con gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Un impegno



Creare valore in un Paese significa soprattutto offrire nuove opportunità.



SEGUIRE UNA STRATEGIA DI SVILUPPO SOSTENIBILE BASATA SU RISPETTO, CONOSCENZA E CONDIVISIONE. SOLO COSÌ OGNI NUOVO PROGETTO DIVENTA UN'OPPORTUNITÀ DI CRESCITA ANCHE PER LE COMUNITÀ LOCALI.

a promuovere la salute e la sicurezza delle persone; a favorire la crescita del capitale umano in termini di formazione e innovazione; a proteggere l'ambiente con attività che mitigano il riscaldamento globale e promuovano l'economia circolare; a portare sviluppo culturale e risultati di carattere socio-economico nelle aree in cui ricadono i progetti.

Una strategia di sviluppo che parte da un'attenta analisi e da uno studio approfondito delle caratteristiche di ogni territorio nel quale Maire Tecnimont opera, alimentata da un dialogo continuo con gli stakeholder locali. Relazionarsi infatti con le comunità locali serve a comprendere priorità e aspettative in merito alle attività del Gruppo, a identificare potenziali criticità. E a migliorare così il risultato finale dei progetti, portando contemporaneamente vantaggi economici, sociali e ambientali alle parti interessate.

Oltre 7 miliardi di euro

Sviluppare competenze di alto livello, investire nelle persone, concentrarsi sull'innovazione e inseguire risultati eccellenti sono le chiavi per creare valore a lungo termine per tutti i nostri stakeholder, soprattutto a livello locale, identificando obiettivi comuni e concordando iniziative specifiche.

I numeri parlano da soli: come si evince dal Bilancio di Sostenibilità 2018, su 16 progetti maggiormente rappresentativi, sia per tecnologia che per geografia, il "contributo locale" corrisponde a circa 7 miliardi di euro, pari al 59% del valore totale dei progetti. Un ammontare che Maire Tecnimont ha ridistribuito all'esterno con l'acquisto locale di beni e servizi e attraverso le retribuzioni, i contributi e la formazione professionale ai dipendenti e ai collaboratori locali.

Al netto dei numeri, Maire Tecnimont contribuisce al benessere sociale ed economico di un territorio creando occupazione locale, valorizzando le imprese e i fornitori, sviluppando competenze e capacità, trasferendo know-how e tecnologie e dando priorità all'occupazione e alla formazione dei lavoratori del luogo. Insieme al sostegno all'istruzione - fondamentale per lo sviluppo del capitale umano dei Paesi che ci ospitano - il Gruppo contribuisce infatti alla creazione di valore sia direttamente, con l'assunzione di personale locale e l'acquisto di beni e servizi localmente, sia indirettamente, attraverso tutta la catena di fornitura, coinvolgendo nei progetti fornitori locali, adeguatamente qualificati, e imprese di subappalto e approvvigionamento per i fornitori stessi.

Alcuni impegni sul territorio

Creare valore in un Paese significa soprattutto offrire nuove opportunità. Di modi ce ne sono tanti come, ad esempio, istituire programmi di sviluppo in collaborazione con le scuole locali per migliorare la preparazione degli studenti e fornirgli non solo competenze ingegneristiche specifiche, ma anche trasmettergli abilità di leadership e tecniche di comunicazione. Succede in Azerbaijan, nella Baku Higher Oil School (BHOS), dove i partecipanti (per il 75% donne) al programma di sviluppo 2017-2018 istituito da Maire Tecnimont sono già entrati a far parte come Junior Project Engineers nelle filiali azere di KT-Kinetics e TCM-KT JV Azerbaijan LLC, entrambe società del Gruppo.

L'impiego di talenti locali rappresenta un principio fondamentale per raggiungere l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile perché arricchisce la diversità della forza lavoro e offre l'opportunità ai giovani di crescere professionalmente nel proprio Paese. Oltre a questo, assumere personale locale determina vantaggi competitivi per qualsiasi azienda che lavori in territori culturalmente differenti, dove una diversa mentalità e una complessa burocrazia possono rallentare i processi. Garantisce la conoscenza del mercato e della legislazione locale, migliora la comunicazione con le autorità del luogo, rende più agevoli le relazioni con i clienti e i fornitori locali.

Se cambiano latitudine e geografia, non muta la filosofia alla base dell'agire sostenibile: benvenuti ad Acuna, nello stato di Coahuila, in Messico, vicino al confine con gli Stati Uniti. Qui, tra ranch dove si alleva bestiame allo stato semi-brado, ha preso vita il progetto AMISTAD, una centrale eolica situata nella zona desertica tra il Parco Nazionale di Madera del Carmen e il Canyon del lago Amistad. In un ambiente difficile e ostile, popolato da animali selvatici come orsi, puma, cervi, serpenti a sonagli e vedove nere, non era facile in termini di sicurezza operativa e protezione ambientale progettare e costruire un impianto eolico. Per allestire il villaggio che ospita lavoratori, supervisori e clienti è stato fondamentale coinvolgere dall'inizio la comunità locale. E accedere così ai servizi di base come acqua, cibo, sicurezza, forza lavoro e assistenza medica. Questa storia di sostenibilità e collaborazione si è conclusa con un en plein: l'assegnazione del 100% degli ordini a fornitori e appaltatori messicani.

2018 Key Figures



16

PROGETTI PRINCIPALI
NEL MONDO



~€12 mld

VALORE AGGREGATO
DEI CONTRATTI



~€7 mld

SPESA LOCALE*



~59%

VALORE DEL LOCAL
CONTENT

**Dati al 31/12/2018 inclusi beni e servizi acquistati localmente, forza lavoro locale e formazione per i 16 principali progetti del Gruppo.*

L'OMAN DELL'INCANTO

Il navigatore arabo Ahmed bin Majid al-Najdi, soprannominato “il leone dei mari”, lo definì nel 1490 il luogo dove “è possibile fare affari d'oro e provare meraviglie impensabili altrove”. Nel corso di oltre mezzo secolo, l'Oman non è cambiato molto: controllato dai Portoghesi dagli inizi del XVI secolo, divenuto poi il sultanato più potente dello Stato d'Arabia nella prima metà dell'Ottocento, ottiene l'indipendenza nel XX secolo e nel 2010 si classifica al primo posto nella lista dell'UNDP (Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo) come Paese con il **maggiore sviluppo economico negli ultimi 40 anni**.

Alla crescita dell'Oman negli ultimi anni sta dando il proprio contributo anche **Maire Tecnimont**, chiamata a realizzare nella zona di Sohar, centocinquanta chilometri a nord della capitale Muscat, il **Liwa Plastics Industries Complex (LPIC) package 2**, un complesso petrolchimico comprendente due impianti di polietilene e un impianto di polipropilene per il cliente ORPIC (Oman Oil Refineries and Petroleum Industries Company).

“Questo progetto, avviato nel 2016, rappresenta per il Gruppo l'occasione di partecipare attivamente allo sviluppo delle comunità locali” spiega **Marco Crivelli**, Project Director Maire Tecnimont con esperienza in paesi medio-orientali come gli Emirati Arabi e l'Arabia Saudita.

MAIRE TECNIMONT È COINVOLTA NON SOLO NELLO SVILUPPO INDUSTRIALE DEL PAESE ARABO, CON IL LIWA PLASTICS INDUSTRIES COMPLEX, MA ANCHE IN PROGETTI A FAVORE DEL TERRITORIO PER CREARE VALORE NELLE COMUNITÀ LOCALI.

Nel ruolo di general contractor, generare In-Country value ha significato prima di tutto massimizzare la spesa per beni, servizi e materiali prodotti o forniti dagli omaniti. E poi coinvolgere costantemente le PMI locali della nostra supply chain durante la fase di realizzazione dell'impianto. “Una decisione importante che abbiamo preso fin dall'inizio - continua Crivelli - è quella di **scegliere di stare in prima linea**, di comunicare direttamente con gli stakeholder dell'Oman, senza intermediari. Devo dire che questo approccio è stato molto apprezzato dalle istituzioni locali, dalle imprese di costruzione e dai fornitori. L'idea è stata di coinvolgere da subito i lavoratori del posto, con formazione sul campo e prospettive di carriera, senza dare l'impressione della multinazionale mordi-e-fuggi. In parallelo abbiamo avviato l'asse con le imprese omanite, decidendo di formare una squadra di subappaltatori al 100% locali”.

Con un focus immediato sulla generazione di valore nel lungo periodo, Maire Tecnimont ha dunque sviluppato



PROGETTO

LIWA Complex: impianti basati su tecnologie innovative

SETTORE

Petrochimica

CLIENTE

Oman Oil Refineries and Petroleum Industries Company (ORPIC)

COSA FA MAIRE TECNIMONT

Servizi di ingegneria, fornitura di equipment, materiali e attività di costruzione fino a collaudo, start up e performance test

TIPOLOGIE IMPIANTI

Un impianto di polietilene costituito da due unità "swing" con una capacità di 880.000 tonnellate/anno di polietilene ad alta densità (HDPE) e polietilene lineare a bassa densità (LLDPE); un impianto di polipropilene con una capacità di 300.000 tonnellate/anno

TECNOLOGIE UTILIZZATE

L'impianto di polietilene sarà basato su tecnologia Univation Technologies; l'impianto di polipropilene su tecnologia Basell Poliolefine



Il ponte sul Wadi Hala'El Bani Ghaith

opportunità occupazionali e formative professionali per la forza lavoro, con l'obiettivo di stimolare la produttività del sistema economico del territorio. Una funzione importante è stata svolta dalle istituzioni omanite che operano nel campo dell'istruzione e della formazione, sulle cui competenze il nostro Gruppo ha sempre potuto contare. "Come detto, fin dall'inizio ci siamo mossi a 360 gradi, partecipando a tavoli operativi con i referenti del ministero del Lavoro e dell'Ambiente a Sohar. **Questa proattività ha generato ottimi risultati, relazioni più solide e comportamenti trasparenti**".

Una filosofia nel segno dell'accountability, che si è ulteriormente consolidata in occasione del **Business Forum 2017 Oman & Italy**, prima missione economica italiana in Oman, incentrata sul progetto LPIC. Organizzato dai ministeri italiani degli Esteri e dello Sviluppo Economico, da Confindustria e dall'Agenzia Italiana per il Commercio Estero, il Forum ha visto **Maire Tecnimont nel ruolo di capofila per circa 80 aziende del nostro Paese**, in una platea dove per l'Oman erano presenti le autorità locali, il cliente ORPIC, i rappresentanti della Camera di Commercio omanita e i referenti di circa 300 società del territorio. "Il workshop - aggiunge il Project Director - è stata un'occasione per stringere i rapporti con i fornitori, con i quali abbiamo condiviso anche un percorso di qualifica. Nelle settimane successive abbiamo poi visitato sul campo le fabbriche di alcune società di materiali, con le quali è stato più agevole sviluppare opportunità lavorative".

Il Forum ha confermato il ruolo che la filiera italiana può giocare quale driver per **aumentare la competitività del tessuto imprenditoriale locale**. Inoltre, nella cornice della missione economica italiana, è stata ufficialmente lanciata la Omani-Italian Friendship Association.

42 Highlights In-Country Value



6.060.000

ore uomo e un organico al picco di **1.242 unità** per la valorizzazione del contenuto omanita da parte di Maire Tecnimont e dei suoi sub-appaltatori



585.745

ore-uomo per la formazione professionale degli omaniti



€245 mln

di beni e servizi acquistati da parte della nostra azienda da fornitori e imprese locali

Gli interventi sul territorio

Dopo il recupero della spiaggia di Carawan nel 2017 e la riqualificazione di un tratto di costa che ha consentito ai residenti di riappropriarsi del Carawan Sea Shore, ad aprile 2018 il nostro Gruppo ha deciso di soddisfare le esigenze della comunità **costruendo un ponte che collegasse le due parti del villaggio** attraversato dal Wadi Hala'El Bani Ghaith ("wadi" in arabo significa fiume) e che sono di fatto isolate tra loro durante la stagione delle piogge.

Racconta Marco Crivelli: "Dopo un'indagine tecnica svolta dal nostro Site Engineering team per procedere alla progettazione preliminare del ponte, numerosi incontri con rappresentanti della comunità locale, e grazie al sostegno e al contributo dei sub-appaltatori del Gruppo coinvolti nel progetto Liwa Plastics, a settembre 2018 **il ponte è stato inaugurato** alla presenza delle autorità locali e dei rappresentanti di ORPIC. Ancora una volta l'impegno produttivo e il lavoro di squadra con i nostri clienti e partner hanno generato risultati tangibili importanti".

Portare valore alle comunità locali - impiegando forza lavoro del territorio, investendo nei servizi per la comunità e acquistando prodotti del posto - è di fatto una priorità del nostro Gruppo. In Oman l'impegno di Maire Tecnimont è continuato anche attraverso accordi con le organizzazioni no-profit omanite. "Presso il centro culturale di LIWA abbiamo realizzato una serie di opere urbanistiche, creando aree verdi, illuminazione, parcheggi e strade di accesso. Fra le iniziative che hanno portato integrazione tra le diverse culture voglio ricordare le giornate per la donazione del sangue (con oltre 140 nostri donatori), le attrezzature fornite a cliniche fisioterapiche, le iniziative per i ragazzi disabili (a novembre organizzeremo delle mini-olimpiadi per loro), i tornei sportivi, gli incontri di calcio. La nostra presenza in Oman - conclude Crivelli - sta producendo risultati non solo in termini di performance del progetto, ma anche nel creare ricadute positive per i territori, venendo incontro alle aspettative delle comunità locali e sostenendo iniziative di sostenibilità concreta".



OMAN

43

Il sultanato delle tre rocche

CAPITALE

Muscat (in italiano "Porto sicuro"). Qui è obbligatorio visitare la vecchia zona del porto e ammirare, alzando lo sguardo, il palazzo del sultano. Il quartiere commerciale e residenziale della città dista 3 chilometri e si chiama Mutrah. La caratteristica della capitale omanita sono le tre rocche, costruite intorno al 1580, durante l'occupazione portoghese della città: Mutrah Fort su un colle, Jalali e Mirani all'ingresso di Muscat

LINGUA NAZIONALE

Arabo, parlato in diversi dialetti regionali, come lo jibbali e il kumzari. In alcune zone si parla anche il farsi. L'inglese è ampiamente diffuso

RELIGIONE DI STATO

Islam sunnita, anche se vi è una considerevole minoranza cattolica. È importante avere un comportamento e un abbigliamento adeguato alla morale e alla religione locale

SPORT

Calcio, basket, ping-pong, corse di rally e rugby sono le attività preferite. Tra gli sport tradizionali, le corse con i cammelli e i combattimenti tra tori

FUSO ORARIO

Tre ore in avanti rispetto all'Italia

DISTANZA DALL'ITALIA

L'Oman è raggiungibile in aereo con un volo della durata di circa 6 ore

L'ENERGIA DI UNA SCELTA

"L

e decisioni più importanti sono quelle prese quando il vento soffia contrario" (Fabrizio Di Amato). "Di fronte a una decisione difficile, il leader di progetto dovrebbe percepire la sensazione positiva di sentirsi il dominus al centro della situazione" (Pierroberto Folgiero).

Intorno al tema delle decisioni - delle singole, piccole o grandi, decisioni che contano - il numero 4 di EVOLVE ha ospitato il contributo di diversi esperti, sia interni che esterni al gruppo Maire Tecnimont. Il professor Andrea Prencipe, Rettore della Luiss, parte dalla relazione fra il capitale umano e quello digitale, suggerendo di non trascurare le competenze umanistiche. LAD del Gruppo Folgiero sostiene l'importanza di diffondere la cultura dell'accountability per aiutare le persone a esprimere il proprio contributo efficace. Mentre il Presidente Di Amato ripercorre il periodo dell'acquisizione di Stamicarbon, sottolineando l'importanza di una decisione che ha portato enorme valore a Maire Tecnimont. Di fatto, ogni gruppo industriale poggia la sua operatività su pilastri organizzativi: EVOLVE ha raccontato sia i benefici dello strumento MyRe per favorire il dialogo tra manager e collaboratori

e sia la nuova campagna "Safethink" per comunicare la cultura della sicurezza alla base di ogni decisione presa. In chiave operativa, da non perdere la lettura della suggestiva storia di copertina, che racconta il trasporto dall'Italia alla Siberia di una torre d'acciaio lunga oltre 50 metri, e con sé tutte le fondamentali micro-decisioni prese per garantire il massimo dell'affidabilità e il successo dell'operazione. Senza dimenticare l'efficace lavoro svolto in Oman, dove i responsabili di progetto hanno scelto fin dall'inizio di comunicare direttamente con tutti gli stakeholder, senza alcun intermediario. Il prossimo focus - nel numero 5 di EVOLVE - riguarderà il Motto STEP UP AND MAKE THINGS HAPPEN! dedicato a combattere con furore gli approcci burocratici che sono il peggiore rischio comportamentale che corrono la grandi organizzazioni. Come ha scritto nell'editoriale Constantin Cimpuiaru (Integrated Projects Vice President del Gruppo) nella valigia di un Adaptive Manager non possono mancare queste skills: "Pazienza, ascolto, puntualità, rispetto, chiarezza di obiettivi, tempestività".



Le risposte al test di pagina 30

Domanda 1 - Risposta corretta C

Secondo uno studio svolto dai ricercatori delle università del Texas, Minnesota, San Diego e Florida, e poi pubblicato su Journal of Personality and Social Psychology, solo dopo aver dormito a lungo avremo a disposizione tutte le risorse cognitive utili a prendere la decisione migliore.

Domande 2 - Risposta corretta B

Secondo Dave Girouard, fondatore e CEO di Upstart nonché ex presidente di Google Enterprise Apps, nella gestione del lavoro di un team è necessario trasformare le dipendenze seriali in **azioni parallele**. È opportuno organizzare il lavoro in modo che ognuno possa gestire

in autonomia il proprio compito e portarlo avanti senza dover attendere che altri colleghi del team abbiano concluso il loro incarico. In questo modo, per ogni collaboratore, tutti i compiti diventano eseguibili nell'immediato.

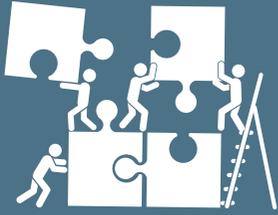
Domanda 3 - Risposta corretta B

Secondo la **Strategia dei piccoli passi** non bisogna mai fermarsi nel corso di un processo decisionale. È importante concentrarsi solo sul passo successivo. Se quel passo sembra troppo grande, la strategia vincente è di dividerlo in vari sottopassaggi. Non importa quanti siano.

Domanda 4 - Risposta corretta C

Quando si cerca un consiglio esterno è utile rivolgersi a **tipologie diverse di persone** alle quali proporre già una propria valutazione personale e solo in un secondo momento ascoltare i loro feedback.

RIDE THE TURNAROUND!



The challenge of our Group: impeccably deliver our portfolio through operational and financial discipline.

Master the change, be actively part of it!

TAKE THE CHALLENGE!



Managing uncertainties is the core of our job... As a sailor faces the sea every day.

Let the passion for results drive your actions!

EVERY SINGLE DECISION COUNTS!



Our work-success is the result of a thousand single choices made in the right sequence. There is no time for procrastination.

Your contribution makes a difference!

STEP UP AND MAKE THINGS HAPPEN!



Talk and listen directly to your colleagues. Sending an e-mail could not be a solution. Let's keep our doors open.

Beat the bureaucratic approach!

BE ADAPTIVE!



Fast changes in the market create discontinuities while opening also opportunities to the most responsive players.

Agility is the key!

WE ARE RESILIENT!



Recovering quickly from drastic changes is part of our noble and precious DNA. We live in a tough environment, but adversity made us stronger.

Let's capitalize on lessons learnt!

NOT JUST THE COMPANY, THIS IS YOUR COMPANY!



Building together the success of our Group creates shared value to everyone.

Be entrepreneur in a network of entrepreneurs!

OUR TOMORROW IS NOW!



These are extraordinary times. If we stay focused on our corridor of growth we will be ready to build the next decade of Maire Tecnimont.

The floor is ours!

