

3.2 Lo sviluppo delle nostre persone

Le nostre persone sono un asset fondamentale per lo sviluppo e il successo aziendale. Le competenze tecniche e manageriali, nonché l'esperienza acquisita sui progetti in tutto il mondo, sono caratteristiche decisive per garantire l'eccellenza nelle nostre attività e il raggiungimento degli obiettivi del Gruppo.

Le priorità nei confronti delle nostre persone sono:

- Migliorare le capacità del personale, attraverso programmi di sviluppo e formazione per il consolidamento e il trasferimento delle competenze tra i nostri dipendenti;
- Migliorare ed allineare tutte le persone ad una unica cultura corporate che ne rafforzi il senso di appartenenza e l'adesione ai valori del Gruppo;
- Attrarre e coltivare persone di talento, con una particolare attenzione per laureati e giovani professionisti attraverso programmi di employer

branding e collaborazioni con le migliori istituzioni scolastiche. In questo modo, puntiamo a formare una nuova classe di dipendenti in grado di assicurare continuità al business.

Alla fine del 2016, Salini Impregilo impiegava 34.440 dipendenti diretti in tutto il mondo³⁸, il 32% dei quali di età inferiore a 30 anni e il 9% composto da donne (35% presso la Corporate). La maggior parte dei nostri dipendenti si trova in Africa, seguita da Asia, Medio Oriente, Oceania e Nord America.

Migliorare le capacità e le competenze interne

Salini Impregilo promuove la creazione di un ambiente di lavoro che valorizzi le capacità individuali e sostenga il potenziale dei dipendenti, sviluppando le competenze chiave necessarie per il business.

La formazione continua rappresenta un fattore importante per i nostri dipendenti e per il futuro del Gruppo. Per questo motivo, definiamo e implementiamo un Piano di Formazione annuale, con l'obiettivo di consolidare e sviluppare le competenze chiave di cui abbiamo bisogno per eccellere in termini di standard professionali, performance e risultati. Tale Piano viene definito sulla base di un'analisi dei fabbisogni formativi, che evidenzia i gap formativi e identifica la tipologia di formazione più appropriata al fine di colmarli.

Salini Impregilo investe anche nello sviluppo professionale nelle singole aree geografiche in cui opera, al fine di disporre di personale qualificato per i progetti locali in corso e per iniziative future.

³⁸ Il personale indiretto include i dipendenti dei subappaltatori, delle agenzie interinali e degli altri fornitori di servizi impiegati presso i progetti del Gruppo.

Nel 2016 abbiamo erogato più di 248.000 ore di formazione ai manager e staff del Gruppo (esclusi gli operai), sia presso la corporate che in commessa, in forte crescita rispetto alle 147.000 ore erogate del 2015.

Promozione della cultura dell'apprendimento

Nel 2016 è proseguita l'esperienza della Learning Academy aziendale, lanciata da Salini Impregilo nel 2015 con l'obiettivo di promuovere un nuovo modello di formazione in grado di rafforzare le capacità e competenze esistenti, e condividere le conoscenze in tutta l'organizzazione.

Il 2016 si è caratterizzato per iniziative di formazione sui temi della Leadership, del Knowledge Sharing e su temi di natura tecnico - operativa.

Particolare rilievo ha assunto la formazione manageriale "*Da Giocatore a Coach*", che ha coinvolto le figure di manager a livello internazionale sui temi della gestione e valutazione dei collaboratori, con sessioni sia in aula che via webinar. L'iniziativa formativa, a supporto del Programma di Performance Management aziendale, ha favorito la condivisione di un approccio comune di supporto alla crescita e allo sviluppo professionale dei propri collaboratori.

Cuore della Academy è la Faculty, il corpo di docenti interno accuratamente selezionati e regolarmente formati con workshop chiamati "Train the trainers" per contribuire a migliorare l'efficacia dei nostri metodi di formazione e trasmissione del knowledge aziendale. I componenti della Faculty interna sono tutti coinvolti come docenti nel Master in International Construction Management svolto in collaborazione con il Politecnico di Milano e rivolto a neolaureati.

La Learning Academy integra i nostri programmi di formazione già esistenti, come l'induction sulle politiche e le procedure aziendali per tutti i nuovi dipendenti, corsi riguardanti aspetti legali e normativi, corsi di formazione e di condivisione ad hoc riguardanti specifici incarichi assegnati a determinati dipendenti, programmi di apprendimento linguistico. Per quanto riguarda la formazione tecnico-normativa, ad esempio, il programma di aggiornamento sul nuovo codice dei contratti pubblici secondo la normativa Italiana, svoltosi nel secondo semestre del 2016, ha coinvolto un'ampia popolazione di manager e professionisti aziendali.

Tutte queste attività di formazione si svolgono sia nelle nostre commesse che presso la corporate, attraverso for-

mazione peer-to-peer, piattaforme di e-learning e metodi di formazione misti.

E-learning Academy

È stata lanciata nel secondo semestre del 2016 la Salini Impregilo E-learning Academy. La piattaforma digitale costituisce il principale hub formativo internazionale del Gruppo, permettendo alle persone di svolgere attività formative di interesse, in un'ottica di autosviluppo, superando barriere geografiche e logistiche.

Il nuovo ambiente formativo on line include differenti percorsi di apprendimento e si avvale di metodologie di apprendimento innovative, quali le pillole formative e i video tutorial, utilizzati per spiegare in maniera chiara e immediata le principali procedure aziendali.

Le principali aree tematiche della piattaforma di e-learning sono:

- *“Orientation program”*, il percorso aziendale di induction per neoassunti che prevede la formazione su temi di Salute e Sicurezza, sul Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, sul Codice Etico e sul Modello di Anticorruzione, promuovendo modelli di comportamento in linea con cultura e i valori aziendali;
- *“Alla scoperta di...”*, per apprendere in maniera veloce e innovativa i processi aziendali fondamentali attraverso i video tutorial delle principali procedure;
- *“In aula con...”* che ospita corsi di formazione svolti dalla Faculty aziendale e dai docenti interni su tematiche del nostro business, come ad esempio il sistema di contabilità industriale e il tema delle assicurazioni e gestione dei rischi, e le lezioni del Master in “International Construction Management”, realizzato in collaborazione con il Politecnico di Milano;
- *“Formazione manageriale”*, che include pillole formative per accrescere le competenze di problem solving, negoziazione, time management, comunicazione e di altre competenze fondamentali per l'efficace svolgimento delle attività lavorative e per lo sviluppo professionale e personale.

La piattaforma è stata concepita in modo tale da poter accogliere sempre nuovi contenuti e novità, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo delle competenze delle persone del nostro Gruppo e alla valorizzazione e condivisione della conoscenza.

Sviluppo delle capacità e competenze locali

Per assicurare adeguati standard realizzativi nelle nostre operazioni è necessario che tutta la nostra forza lavoro,

compresi i lavoratori non qualificati, riceva adeguata formazione per eseguire le attività lavorative in conformità agli standard tecnici, qualitativi, ambientali, di salute e sicurezza adottati dal Gruppo.

- A tal fine, i nostri siti forniscono ampi programmi di formazione professionale per la forza lavoro locale. Tali programmi sono definiti sulla base di apposite matrici che identificano i requisiti e i relativi fabbisogni formativi per ciascun ruolo. Ciascun dipendente ha perciò l'obbligo di partecipare alle specifiche attività di formazione individuate per il suo ruolo e fabbisogno, mediante formazione in aula, coaching e mentoring e formazione on-the-job.

Nel 2016, abbiamo fornito, a livello mondiale, oltre 879.000 ore di formazione per i nostri operai, pari a una media di circa 33 ore pro-capite.

Nel 2016, considerando tutti i dipendenti (manager, staff e operai), il totale della formazione erogata è stata pari a oltre 1 milione di ore, il 10% in più rispetto al 2015.

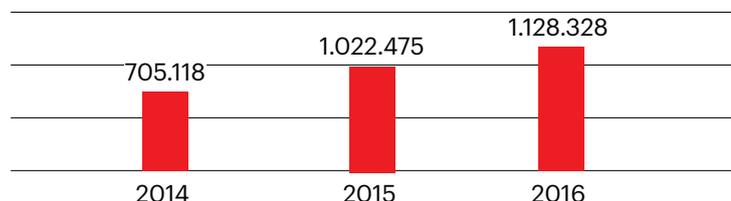
Diffondere i valori e rafforzare la cultura corporate

Nel corso del 2016 sono state svolte una serie di attività volte a rafforzare presso i dipendenti il senso di appartenenza e l'adesione ai valori del Gruppo.

In particolare, sono stati lanciati 10 piani integrati di comunicazione interna con l'obiettivo di supportare il cambio dei processi (change management), informare le persone del Gruppo su nuove procedure e servizi ai dipendenti, facilitandone l'adozione, fino a raggiungere una target audience di circa 20.000 persone.

Inoltre, in occasione della Giornata Mondiale della Sicurezza sul Lavoro, sono state organizzate presso numerosi cantieri del Gruppo una serie di iniziative volte a promuovere la cultura della sicurezza sul lavoro e a stimolare comportamenti proattivi da parte dei dipendenti (vedi sezione 4.2).

Formazione erogata al personale diretto



Attrarre e coltivare talenti

Nel 2016 è proseguito il programma di formazione e sviluppo per 100 giovani laureati, i Tomorrow's Builders, selezionati e scelti nel 2015 tra i migliori talenti nelle Facoltà di Ingegneria italiane. Ad esso si affiancano nuovi programmi volti a coniugare le competenze tecniche già esistenti in azienda e le energie portate da nuove risorse di talento acquisite dal mercato.

Sostenere i neolaureati a realizzare una carriera nel settore delle infrastrutture

Nel 2016 è proseguita la collaborazione con il Politecnico di Milano, un partner accademico di eccellenza per la formazione specialistica e per l'inserimento di neolaureati nel mondo del lavoro.

Ad aprile abbiamo inaugurato la prima edizione del "International Construction Management Master", di primo e secondo livello, attualmente in corso di svolgimento. Sempre nel corso del 2016 abbiamo aperto le iscrizioni per la seconda edizione che si svolgerà nel 2017-2018.

Il corso è stato progettato per attrarre studenti italiani e internazionali interessati ad intraprendere una carriera nel settore delle infrastrutture. Il corso, inoltre, consente ai partecipanti di acquisire competenze specifiche sia del settore delle infrastrutture che di Salini Impregilo, attraverso la partecipazione ad attività di training on the job e all'affiancamento ad altri dipendenti del Gruppo.

Il nuovo Master presenta anche un importante momento di condivisione delle conoscenze interne, mentre i nostri dipendenti possono accedere a tutto il materiale didattico attraverso la piattaforma digitale "Salini Impregilo E-learning Academy".

Attrarre i migliori studenti

Attraverso attività di promozione aziendale volte ad attrarre neo laureati, studenti e neodiplomati di maggior talento, puntiamo a costruire relazioni proficue con potenziali dipendenti.

Continua infatti nel 2016 il piano employer branding e talent attraction di Salini Impregilo nelle principali università nazionali e internazionali, che si realizza attraverso un ampio spettro di attività finalizzate alla selezione, all'orientamento professionale e al tutoraggio relativo ai percorsi di carriera nel settore delle costruzioni: accordi strategici con le più importanti università nazionali e internazionali, iniziative di coinvolgimento di studenti e neolaureati quali career days, recruiting days, workshop tematici in facoltà, presentazioni e visite in cantiere, con una forte attenzione alla comunicazione sui canali digital e social aziendali, sui siti web universitari e sulle principali job boards on line, che permettono un dialogo diretto e costante con i potenziali candidati.



Focus: Un'alleanza strategica con il Politecnico di Milano

Dopo la campagna di comunicazione "Il coraggio del lavoro per costruire il futuro" del 2014 e l'iniziativa "Tomorrow's Builders" del 2015, nel 2016 Salini Impregilo ha dato avvio al primo master universitario internazionale sulle grandi opere infrastrutturali.

Il Master è stato sviluppato combinando la competenza esecutiva e manageriale di Salini Impregilo con l'esperienza didattica del Politecnico di Milano. Obiettivo del Master post lauream "International Construction Management", livello I e II, è quello di preparare giovani ingegneri provenienti dalle università di tutto il mondo ad una carriera internazionale in project management nel settore delle infrastrutture complesse, in un percorso di formazione tecnica e manageriale.

Il Master, svolto completamente in lingua inglese, è stato pensato da Salini Impregilo insieme al Politecnico di Milano con una formula innovativa che combina lezioni in aula, con professori del Politecnico e con esperti di Salini Impregilo, ad un tirocinio nel Gruppo di 6 mesi, sia in Italia che all'estero, sotto la guida di un tutor Salini Impregilo. L'esperienza on the job è la base per la elaborazione della tesi finale.

La formazione in aula verte intorno a due moduli principali, "Project Management Basics" e "From the tender to Project Execution", attraverso i quali gli studenti vengono guidati alla scoperta di tutti gli aspetti, gestionali e tecnici, che caratterizzano la costruzione di una grande opera infrastrutturale.

"La collaborazione con il Politecnico di Milano costituisce l'inizio di una nuova era per Salini Impregilo", ha detto Pietro Salini al lancio dell'evento del Master. "Vogliamo condividere il nostro sapere unico con i giovani

laureati, insieme ai quali costruire un futuro migliore per le attuali e future generazioni. La conoscenza ed il saper fare è quello che permette ad una azienda di essere flessibile e confrontarsi con le sfide del mercato. Crediamo che formare e attrarre giovani talenti dalle migliori università del mondo sia una delle leve da utilizzare per continuare a crescere e produrre i migliori risultati".

Oltre al contributo alla didattica e al training in azienda, Salini Impregilo ha offerto anche borse di studio per supportare alcuni studenti nella partecipazione al Master. Particolare attenzione è riservata al processo di selezione in relazione al tema della diversity: il corso 2016-2017 ha visto la partecipazione al Master del 33% di profili internazionali e 13% di donne.

Gli studenti dell'attuale edizione del Master, completata la fase d'aula, stanno svolgendo il periodo di training on the job in differenti funzioni aziendali, nelle sedi in Italia e all'estero. Questi alcuni dei feedback delle loro esperienze:

"La possibilità di imparare da professionisti che hanno condiviso con noi le loro esperienze nella costruzione di grandi opere complesse è stata una grande fonte di ispirazione"

"Questa esperienza è un modo per acquisire conoscenze grazie allo scambio con i colleghi e ad un ambiente multinazionale, dove poter svolgere attività differenti che vi apriranno la mente"

"Il periodo di training è un'opportunità irripetibile per comprendere a pieno e interagire con le attività e gli obiettivi di Salini Impregilo"

"Un'esperienza stimolante ed emozionante che fa crescere"



LAUNCH EVENT
14 aprile 2014

MASTER IN INTERNATIONAL
CONSTRUCTION MANAGEMENT

Pubblicato & Milano
Autostrade

**Focus: La digitalizzazione come
leva per l'attrazione dei talenti e la
gestione dei processi di selezione**

La digitalizzazione del processo di Recruiting & Selection del Gruppo è stato uno degli obiettivi chiave del 2016. L'azienda ha progettato e implementato un nuovo sistema di selezione on line, sviluppato con il sistema SAP Success Factors, una delle migliori piattaforme digitali internazionali in ambito di Human Capital Management.

Il nuovo tool offre ai candidati una esperienza di application più facile ed immediata, e permette al Gruppo una gestione più efficiente ed efficace dei processi di gestione e selezione delle candidature provenienti dal mercato del lavoro.

**Focusa: Salini
Impregilo Best
Employer of Choice**

Nel 2016 Salini Impregilo è entrata nei "Top 20" della classifica "Best Employer of Choice", la classifica delle aziende più desiderate come luogo di lavoro dai neolaureati in Italia che la società Cesop Communication realizza dal 2002, ed ha ottenuto il riconoscimento di "Best New Entry 2016" aggiudicandosi l'11° posto, unica azienda nel settore delle costruzioni presente nel ranking.

Nel 2017 il Gruppo ha migliorato ulteriormente il proprio posizionamento, scalando la classifica di 7 posizioni e ottenendo il 4° posto nella classifica generale e il 2° posto nella classifica delle aziende più desiderate come luogo di lavoro in Italia fra i laureati nelle facoltà tecnico-scientifiche.