

**Rapporto di Monitoraggio**
**BUZZI UNICEM SPA**

<b>Azienda</b>	BUZZI UNICEM SPA
<b>Sede Operativa principale</b>	VIA LUIGI BUZZI 6 15033 Casale Monferrato ALESSANDRIA
<b>Codice Fiscale</b>	00930290044
<b>Ambito Strategico</b>	Competitività
<b>Team di Monitoraggio</b>	Elisa Cerruti Teresa Contaldo

**INDICE DEL RAPPORTO**

<b>Capitolo 1 – Introduzione .....</b>	<b>2</b>
<b>Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</b>	<b>3</b>
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore .....	3
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione .....	7
2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata .....	8
2.4 – Aspettative rispetto alla formazione .....	8
2.5 – Impatto della formazione.....	9
2.6 – Considerazioni riepilogative .....	10
<b>Capitolo 3 – La gestione del processo formativo .....</b>	<b>12</b>
3.1 – L'analisi del fabbisogno .....	12
3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione .....	12
3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione .....	12
3.4 – Considerazioni riepilogative .....	14
<b>Capitolo 4 – Conclusioni.....</b>	<b>15</b>
4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	15
4.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	17
4.3 – Conclusioni .....	18
<b>Bibliografia e Sitografia.....</b>	<b>20</b>

**Rapporto di Monitoraggio****CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE**

Buzzi Unicem è stata selezionata ai fini del monitoraggio Fondimpresa per le caratteristiche di coerenza con gli ambiti strategici della formazione, e di rappresentatività delle identità territoriali; in particolare per i seguenti motivi:

- Le azioni formative sui fondi Conto Formazione hanno riguardato la competitività e gli adempimenti in fatto di sicurezza, entrambi fattori strategici per l'impresa.
- È un'azienda storica, innovativa ed eccellente del Piemonte. Fondata ai primi del '900 ha costruito strategie fondate sull'innovazione che le hanno consentito di crescere e svilupparsi sul mercato internazionale.
- È un'azienda del comparto manifatturiero afferente al settore delle costruzioni che più di altri sta risentendo delle code della crisi che ha toccato l'Italia e l'Europa nel corso degli ultimi dieci anni<sup>1</sup>.
- È un'azienda di grandi dimensioni. Buzzi Unicem è presente, grazie alle sue partecipate e controllate, in 14 paesi nel mondo ed impiega circa 10 mila dipendenti, di 1485 cui in Italia.

Il piano formativo oggetto del monitoraggio è interaziendale e multiregionale, ha previsto 22 attività formative che hanno coinvolto 875 lavoratori (alcuni hanno partecipato a più corsi, pertanto, le partecipazioni alle attività della formazione sono state 999 in totale) presso gli stabilimenti di 9 regioni: Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana.

Presso le 4 unità locali piemontesi di Robilante, Casale Monferrato, Trino e Santena sono state svolte 12 delle 22 attività formative, replicate in 35 edizioni, per un totale di 328 ore di formazione pianificate. Alle attività hanno partecipato 296 lavoratori (teste presenti ai corsi).

---

<sup>1</sup> “La crisi che, dieci anni fa, ha investito l'economia italiana, ha colpito in misura ancor più aggressiva il settore delle costruzioni che ancora non riesce a vedere chiari segnali di ripresa.” ANCE in Aitec, “Rapporto 2017” p.1. [https://www.aitecweb.com/Portals/1/Repository/Pubblico/Area%20Economica/Pubblicazioni%20AITEC/Rapporto\\_Annuale\\_2017.pdf?ver=2018-06-26-151502-207](https://www.aitecweb.com/Portals/1/Repository/Pubblico/Area%20Economica/Pubblicazioni%20AITEC/Rapporto_Annuale_2017.pdf?ver=2018-06-26-151502-207)

“Il settore delle costruzioni è l'unico che continua a non invertire la tendenza negativa in atto ormai da anni, il sistema è bloccato, le risorse non vengono spese e i cantieri non aprono, la produzione di nuova edilizia è al palo e l'occupazione non riparte.” Massimiliano Pescosolido in Atecap, “Rapporto 2018”. [http://www.atecap.it/download/rapporto\\_atecap\\_2018.pdf](http://www.atecap.it/download/rapporto_atecap_2018.pdf)

Rapporto di Monitoraggio

**CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**

**2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore**

Buzzi Unicem è il secondo gruppo cementiero italiano, nel 2017 deteneva il 16% delle quote di mercato nazionale<sup>2</sup>. La società opera direttamente e attraverso aziende controllate nella produzione e commercializzazione di cemento, calcestruzzo e altri materiali da costruzione.

Oggi gli stabilimenti del gruppo sono dislocati in 14 paesi: 9 in Europa (Italia, Germania, Lussemburgo, Paesi Bassi, Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ucraina, Slovenia), 3 in America (USA, Messico e Brasile), in Asia attraverso i 2 stabilimenti in Russia, ed infine in Africa in cui opera grazie a 2 stabilimenti in Algeria.

Figura 1 – La mappa dei paesi in cui opera Buzzi Unicem



Fonte: <https://www.buzziunicem.com/our-operations>

Il gruppo Buzzi Unicem consta oggi di 35 cementiere in tutto il mondo, di 6 centri di macinazione, grazie ai quali produce 40 milioni di tonnellate all’anno di cemento. Nel 2018 Buzzi Unicem contava 9880 addetti attivi nei 14 paesi in cui è presente.<sup>3</sup>

La tabella seguente riporta il dettaglio della struttura operativa del gruppo Buzzi Unicem nel 2018.

<sup>2</sup><http://www.buzziunicem.it/online/it/Home/Chisiamo/Dovesiamo/Italia.html>

<sup>3</sup> Buzzi Unicem “Bilancio consolidato 2018”.

Rapporto di Monitoraggio

Tabella 2 – Struttura operativa nel 2018

		ITA	GER	LUX	NLD	POL	CZE SVK	UKR	RUS	USA	TOTALE	MEX <sup>1</sup>
<b>Stabilimenti</b>	n.	11	8	2	-	1	1	2	2	8	<b>35</b>	3
<b>di cui macinazione</b>	n.	3	2	1	-	-	-	-	-	-	<b>6</b>	-
<b>Capacità produttiva cemento</b>	Mio t/anno	10,8	7,2	1,4	-	1,6	1,1	3,0	4,3	10,2	<b>39,6</b>	8,3
<b>Impianti di produzione calcestruzzo</b>	n.	133	107	3	14	21	70	5	-	68	<b>421</b>	30
<b>Cave di estrazione aggregati naturali</b>	n.	6	3	-	1	-	7	-	-	3	<b>20</b>	4
<b>Depositi e terminali di distribuzione</b>	n.	2	2	-	-	1	-	2	1	36	<b>44</b>	-

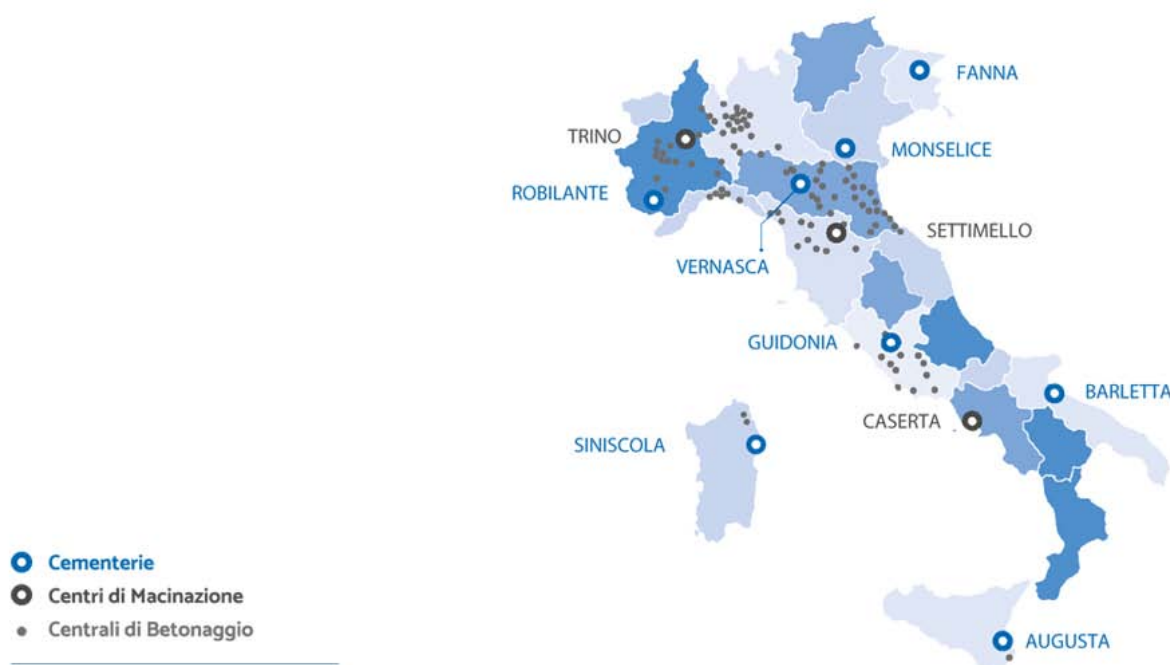
ITA/Italia, GER/Germania, LUX/Lussemburgo, NLD/Paesi Bassi, POL/Polonia, CZE/Repubblica Ceca, SVK/Slovacchia, UKR/Ucraina, RUS/Russia, USA/Stati Uniti d'America, MEX/Messico.

<sup>1</sup> Dati al 100%

Fonte: Buzzi Unicem, "Bilancio consolidato 2018"

In particolare, per quanto riguarda l'Italia nel 2018 la società ha prodotto 10,8 milioni di tonnellate di cemento grazie ad 11 stabilimenti (figura 1), 133 impianti di produzione di calcestruzzo, 6 cave di estrazione e 2 depositi e terminali di distribuzione. In Italia Buzzi Unicem impiega 1485 addetti nel 2018.

Figura 1 – La dislocazione degli stabilimenti del gruppo in Italia



Fonte: Bilancio consolidato 2018

Buzzi Unicem nasce nel 1907, quando i fratelli Pietro ed Antonio Buzzi fondano la Fratelli Buzzi Cementi, con stabilimento di produzione a Trino in provincia di Vercelli.

## Rapporto di Monitoraggio

Nel 1923 viene realizzato a Casale Monferrato in provincia di Alessandria un secondo cementificio che produceva, tra gli altri, anche la calce forte di Casale a comportamento idraulico, molto richiesta in quell'epoca. Nel secondo dopoguerra lo stabilimento di Casale Monferrato subisce importanti trasformazioni. In particolare, il vecchio forno a tino da calce viene sostituito con un forno verticale Loesche automatizzato e completo di filtro elettrostatico. La società, che nelle sue prime fasi di vita rimane a conduzione familiare, apre nel 1965 lo stabilimento di Robilante, uno dei principali in Italia e quello presso cui sono state svolte le attività del presente monitoraggio. La società prosegue nel corso dei decenni successivi le implementazioni tecnologiche e le trasformazioni degli attuali e dei nuovi stabilimenti. Nella storia più recente si sottolineano le seguenti tappe significative per la vita dell'impresa.

Negli anni '80 prende l'avvio la strategia di espansione verso l'estero, attraverso *mergers & acquisitions* – come quella avviata nel 1981 che ha portato all'acquisizione di quote di minoranza della storica cementeria messicana Corporación Moctezuma, sita in Cuernavaca – ed anche grazie a *joint ventures* – come nel 1990 quando il contratto paritetico tra il gruppo Fratelli Buzzi e il primo produttore di cemento tedesco HeidelbergCement porta alla costituzione della Addiment Italia.

Nel 1997 prende avvio la fusione tra Buzzi e Unicem, grazie all'accordo tra Buzzi Cementi ed IFI/IFIL, che prevede il rilievo di una quota del capitale ordinario di Unicem SpA. L'acquisizione sarà finalizzata due anni dopo, e nel 1999 la ragione sociale si trasforma da Fratelli Buzzi in Buzzi Unicem SpA, quotata alla Borsa Italiana.

Nel 2001 Buzzi Unicem annuncia l'istituzione di un'alleanza con la famiglia Dyckerhoff, azionista di riferimento dell'omonima società cementiera tedesca.

Ad inizio anno 2017, Buzzi Unicem acquisisce due stabilimenti in Italia, uno dei quali è ECOTRADE, società con quasi 30 anni di esperienza nel settore della commercializzazione e riutilizzo di rifiuti industriali e sottoprodotti per la produzione del cemento.

A fine 2018 vengono attivate espansioni strategiche in Brasile, attraverso un accordo concluso con Grupo Ricardo Brennand che permette di estendere l'attività industriale del gruppo alla maggiore economia del Sud America, grazie alla *joint venture* BCPAR SA, il cui capitale è posseduto al 50% ciascuno da Buzzi Unicem e Grupo Ricardo Brennand<sup>4</sup>.

Lo stabilimento di Robilante, presso il quale sono stati rilevati i monitoraggi, è stato fondato nel 1965, vi si producono sei tipi di cemento, ha una capacità produttiva di 1.600.000 tonnellate annue di cemento ed impiega 181 addetti diretti.

L'attenzione del gruppo verso le politiche legate alla sostenibilità si concretizzano in tre filoni principali: Politiche Sicurezza, Politiche Cambiamenti Climatici, Politiche Stakeholder Engagement. Per ciascuna di esse l'azienda ha definito obiettivi di gruppo quantificabili e strategie di medio termine.<sup>5</sup>

L'attenzione di Buzzi Unicem per la qualità si è tradotta in un ampio sistema di certificazioni continuo per gli stabilimenti italiani ed esteri<sup>6</sup>, tra cui UNI EN ISO 14001, 9001 e 18001, OHSAS.

<sup>4</sup> <https://www.buzziunicem.com/brasile>

<sup>5</sup> Buzzi Unicem, "Bilancio di Sostenibilità 2018".

<sup>6</sup> <https://www.buzziunicem.com/certificazioni>

## Rapporto di Monitoraggio

L'attenzione verso le tematiche ambientali ha inoltre portato il gruppo a dotarsi della Dichiarazione Ambientale di Prodotto, uno strumento digitale certificato che consente di valutare gli impatti ambientali di tutta la gamma prodotti, nel rispetto delle specifiche norme di settore.

Buzzi Unicem, inoltre, ha implementato nel corso degli anni un dialogo con il territorio, attraverso l'iniziativa "Piemonte fabbriche aperte" grazie al quale la società ha accolto 798 persone in visita, attraverso nove progetti di Alternanza Scuola-Lavoro, ed altri progetti di collaborazione con il territorio. Tra gli altri progetti, inoltre, nel corso degli ultimi anni Buzzi Unicem attraverso il centro sociale "Luigi Buzzi" ha realizzato un nuovo bike park nel territorio di Robilante.

Secondo i dati del rapporto Atecap 2019<sup>7</sup> quest'anno si è assistito ad una lieve diminuzione (-3%) della produzione di calcestruzzo preconfezionato rispetto al 2018. Le principali cause di questa flessione negativa sono da ricercarsi, secondo gli esperti, nelle difficoltà che da alcuni anni sta registrando il comparto delle costruzioni, uno dei *driver* principali del calcestruzzo. Gli investimenti in nuove abitazioni e costruzioni non residenziali, tra cui anche le grandi opere, rappresentano i mercati di sbocco principali del calcestruzzo. Gli analisti riportano come siano oltre 30 i miliardi di euro bloccati per cantieri fermi o mai partiti e quanto uno sblocco in una direzione operativa potrebbe tradursi in stabilità di posti di lavoro, nuova occupazione oltre ad altre esternalità dovute alla riduzione del *gap* infrastrutturale ed alle conseguenti ricadute per tutti i settori merceologici e produttivi.

La concorrenza nel settore del cemento è medio-bassa, in quanto le cementerie *greenfield* hanno forti barriere all'ingresso in termini di permessi, autorizzazioni, costi di impianto, etc. Viceversa la concorrenza nel settore del calcestruzzo è più intensa, il 30% (circa 1500 impianti) sono detenuti da imprese cementiere, mentre il restante 70% è rappresentato da piccoli imprenditori indipendenti. Le leve competitive sono diverse. I piccoli imprenditori indipendenti hanno costi di struttura minori e possono avere un vantaggio competitivo di prezzo servendo così cantieri di piccole dimensioni. I grandi fornitori, viceversa, lavorano con vantaggi di scala maggiori, possono offrire grandi quantitativi ed elevata qualità normalmente verso cantieri di grandi dimensioni. Dal punto di vista della qualità UNICAL, la società del gruppo attiva nella produzione di calcestruzzo, ha lavorato su una campagna chiamata "H2 NO", ovvero un progetto nato per comunicare l'elevata qualità dei suoi prodotti, in quanto non viene aggiunta acqua alla formula chimica una volta che la betoniera esce dallo stabilimento. Le betoniere vengono infatti sigillate e questo garantisce l'integrità della composizione chimica del calcestruzzo, fondamentale per preservare le caratteristiche chimico-fisiche del composto.

Come già ricordato, la Buzzi Unicem rappresenta il secondo player del mercato detenendo il 16% delle quote italiane. In questo contesto l'innovazione, sia tecnologica sia organizzativa, rappresentano elementi strategici per la competitività all'interno del settore.

La capacità di innovare con materiali nuovi e dalle nuove prestazioni, ma anche le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie per ridurre gli impatti degli impianti rappresentano fattori chiave

---

<sup>7</sup> Associazione Tecnico Economica Del Calcestruzzo Preconfezionato, "Rapporto 2019".  
[http://www.atecap.it/download/rapporto\\_atecap\\_2019.pdf](http://www.atecap.it/download/rapporto_atecap_2019.pdf)

## Rapporto di Monitoraggio

capaci di conferire costante sostenibilità ambientale e contemporaneamente di conferire competitività all'azienda.

### 2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

All'interno di questo contesto per Buzzi Unicem alcuni obiettivi sono considerati particolarmente strategici ed importanti, per il passato ed anche per le strategie future:

- L'espansione: il consolidamento e l'acquisizione di nuove quote di mercato, perseguito ad esempio con operazioni di *mergers and acquisitions* e *joint ventures*.
- L'innovazione di prodotto ad esempio sul calcestruzzo e sui prodotti speciali come i premiscelati.
- L'innovazione di processo, rappresentata ad esempio dai combustibili alternativi capaci di sovvertire paradigmi ambientali storicamente consolidati e dagli innumerevoli risvolti positivi per la sostenibilità, il territorio e la comunità.
- L'internazionalizzazione finalizzata all'acquisizione di nuova clientela e l'accesso a nuovi mercati.

Nell'ambito degli obiettivi strategici l'azienda ha introdotto innovazioni tecnologiche importanti per quanto riguarda il processo e la riduzione dell'impatto ambientale usando combustibili alternativi, cosiddetti CSS (Combustibile Solido Secondario), con l'obiettivo di controllare le emissioni e l'impatto sulla CO<sub>2</sub>. L'impianto di Robilante oggi è una eccellenza da questo punto di vista, impiegando al 50% combustibili sostituiti, all'interno di un settore che in media ne usa il 20% ed in cui il best in class è rappresentato dalla Germania (80%). L'azienda sta lavorando per portare al 65% l'uso dei CSS, e sta lavorando sul problema legato all'approvvigionamento delle materie prime per orientarsi in questa direzione. I processi aziendali che saranno maggiormente interessati dalla implementazione delle innovazioni tecnologiche sono i forni usati per la produzione del cemento. L'attenzione dell'azienda per l'innovazione si traduce anche in un forte impulso alla ricerca applicata, caratteristica che emerge dal bilancio consolidato da cui si riporta di seguito un estratto: "Buzzi Unicem dedica particolare attenzione alla ricerca applicata e grazie ad una continua ed intensa attività sperimentale, persegue possibili innovazioni sia del processo produttivo che dei prodotti.

A questo scopo la società partecipa, come partner industriale, a progetti di ricerca nazionali e internazionali, contribuendo allo sviluppo di nuovi materiali e nuove tecnologie ed alla creazione di network di conoscenze con strutture di eccellenza nel campo della ricerca scientifica.

L'attività di Ricerca e Sviluppo si articola su 5 linee strategiche fondamentali:

**Nuovi leganti idraulici**, con l'obiettivo di promuovere attività e studi finalizzati a sviluppare leganti alternativi ai tradizionali, individuare tecnologie volte al riutilizzo di scarti e materiali alternativi nei cementi Portland, mantenere un elevato livello di attenzione alle azioni dei competitor.

**Calcestruzzi ad alte prestazioni**, studiati con l'obiettivo di sviluppare nuove classi di leganti caratterizzate da elevatissime prestazioni meccaniche (resistenze meccaniche, modulo elastico, durabilità).

## Rapporto di Monitoraggio

**Materiali da costruzione multifunzionali**, nascono con l'obiettivo di generare nuove idee ed avere una visione più ampia. Sotto questa voce rientrano attività a livello di ricerca scientifica su materiali da costruzione dotati di proprietà fotocatalitiche, autopulenti ed auto-riparanti.

**Materiali da costruzione migliorati**: gli studi su questi materiali puntano a sviluppare nuove classi di materiali da costruzione: caratterizzati da prolungata durabilità, superiori resistenze meccaniche, caratteristiche peculiari quali la leggerezza, l'isolamento termico, la resistenza agli aggressivi chimici ma anche materiali che possano rivoluzionare il mondo della filiera costruttiva, dalla progettazione al getto di calcestruzzo, introducendo soluzioni tecnologiche che possono portare a costruire in maniera differente, per esempio con armature in fibra di vetro o con rinforzi d'armatura più resistenti nei confronti dei cloruri.

**Processi produttivi innovativi**: si tratta di processi tecnologici che possono avere impatto sulle proprietà di cemento e calcestruzzo e sviluppare soluzioni per la cattura, stoccaggio e/o conversione della CO<sub>2</sub>. Questo genere di progetti, vista la sua complessità, è considerato attività di ricerca pre-competitiva e viene gestito in gruppi di lavoro comuni con altre aziende del settore, di cui si può citare la collaborazione in atto tramite ECRA (European Cement Research Academy)."<sup>8</sup>

### 2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata

Buzzi Unicem è un gruppo attento alla formazione, intesa come strumento per il raggiungimento di obiettivi chiave e per l'espletamento di politiche di sostenibilità. Questo orientamento si è concretizzato nel corso del 2018 in 10.000 ore di formazione per i propri dipendenti, esclusi gli affiancamenti ed addestramenti, di cui circa il 40% su fondi finanziati. Sono circa 9 le ore pro capite di formazione che in media l'azienda eroga annualmente a beneficio dei propri dipendenti.

L'azienda ha deciso di presentare il piano formativo in analisi per contribuire alla riduzione dei rischi e degli infortuni, per adempiere alle linee guida nuove in materia di sicurezza, agli aggiornamenti degli accordi Stato-regioni sulle attrezzature e sul loro uso, e per continuare a lavorare sulla competitività aziendale.

Grazie ai corsi del presente piano, che si innestano in una progettualità più ampia, è stato possibile lavorare sull'incremento della sicurezza in azienda, sia in termini di frequenza sia di gravità degli infortuni negli stabilimenti. Inoltre, la formazione ha avuto anche l'obiettivo indiretto di efficientare il lavoro, riducendo le ore non lavorate a causa delle assenze dovute agli infortuni ed ai fermi tecnici.

Le parti sociali hanno condiviso gli obiettivi del piano e l'importanza delle attività formative per il proseguimento della Campagna Obiettivo Sicurezza, ed il raggiungimento dei livelli di eccellenza in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

### 2.4 – Aspettative rispetto alla formazione

Per Buzzi Unicem la formazione è un elemento fondamentale di crescita professionale, sviluppo di competitività e di *change management*. Nel corso degli anni l'azienda ha sviluppato una profonda cultura per la formazione, grazie alla quale le persone acquisiscono nuove consapevolezze oltre

<sup>8</sup> Estratto dal Bilancio Consolidato 2018 e dal sito dell'azienda (<https://www.buzziunicem.com/research-development>).



## Rapporto di Monitoraggio

che competenze, e possono crescere professionalmente, accompagnando in modo proattivo i cambiamenti che il mercato e la normativa richiedono all'azienda.

Le aspettative dell'azienda nei confronti della formazione sono dunque di due tipologie. In primo luogo, la formazione deve poter essere sostenibile per tutte le parti coinvolte, dunque deve consentire l'acquisizione di nuove competenze senza ostacolare le operatività. Ad ogni corso è richiesto di mantenere elevate motivazioni e buona propensione nei confronti della formazione stessa, di costruire e rafforzare le relazioni, l'autostima e l'autoconsapevolezza dei partecipanti, ed in questo senso la formazione è un sostenitore della crescita individuale e delle *soft skills*. In secondo luogo, la formazione deve poter trasferire gli *hard skills* e le competenze tecnico-specifiche previste per ciascun corso e per ciascun percorso formativo.

Dai corsi formativi del presente monitoraggio l'azienda si attendeva che i lavoratori acquisissero nuova consapevolezza e nuove competenze in particolare in materia di sicurezza. Inoltre, si attendeva una riduzione ulteriore degli infortuni e della loro gravità. Infine, si auspicava che i corsi riscuotessero soddisfazione da parte dei partecipanti, e, dal momento che le attività formative sono numerose in azienda che contribuisce dunque ad incentivare le motivazioni ed una buona propensione verso le attività formative future.

### 2.5 – Impatto della formazione

Il piano formativo in oggetto ha previsto corsi rivolti a diversi processi aziendali, sia all'amministrazione sia alla produzione. La formazione in Buzzi Unicem è infatti una procedura strutturata, programmata ad inizio anno sulla base delle innovazioni, e per quanto riguarda le tematiche della sicurezza congiuntamente con il responsabile della sicurezza in azienda. I referenti aziendali riportano come i corsi del 2018 abbiano riscosso gradimento e soddisfazione da parte dei lavoratori coinvolti. I capi reparto constatano come talvolta i lavoratori inizino la formazione con perplessità per poi scoprirne utilità e vantaggi durante lo svolgimento dei corsi, segno che la formazione è ben progettata, accattivante ed ergonomica. In numerosi casi questo succede quando le metodologie didattiche prevedono interattività, simulazioni e attività pratiche. Quando si verifica questa dinamica tra i partecipanti si crea un clima di entusiasmo capace di rendere i lavoratori proattivi e collaborativi sia durante il corso sia in seguito dopo la chiusura del corso trasferendo quanto appreso ai colleghi ed applicando le nuove competenze nell'operatività quotidiana.

Proprio per il fatto che alcuni corsi fossero estremamente puntuali e avessero obiettivi formativi mirati, il loro impatto è stato prevalentemente di natura tecnica, conferendo nozioni applicative puntuali ed estremamente utili nella pratica di stabilimento. Ad esempio, i lavoratori riportano come il corso manovre emergenza per ascensori sia stato estremamente utile. Il corso è stato finalizzato ad apprendere le corrette manovre e sequenze per estrarre le persone che rimangono chiuse negli ascensori durante i blocchi in assoluta sicurezza. Quanto appreso durante le attività ha consentito di intervenire durante i fermi, permettendo di liberare in sicurezza e tempestivamente eventuali colleghi, nell'attesa di un intervento di riparazione da parte di un tecnico predisposto. I numerosi ascensori presenti in stabilimento sono molto usati e per questo la percentuale di incidenza dei fermi ha un sensibile impatto sull'operatività. Le nuove competenze, già ampiamente

## Rapporto di Monitoraggio

messa disposizione dell'operatività aziendale, hanno migliorato il clima di lavoro, ridotto le ore non lavorate a causa dei fermi ascensore, e consolidato le relazioni di fiducia tra i lavoratori, oltre ad aver consolidato la predisposizione verso la formazione, percepita come utile finalizzata.

Alcuni corsi sono stati erogati al di fuori del contesto aziendale, presso sedi diverse da quelle di lavoro (i.e. enti formativi), i referenti e gli stessi lavoratori hanno riportato come il confronto con lavoratori provenienti da altre realtà aziendali sia stata un'esperienza per alcuni di loro importante, grazie alla quale hanno imparato a vincere la timidezza, a costruire dialoghi su temi di lavoro con persone diverse dai propri colleghi abituali, confrontando metodi di lavoro ed apprendendo da casi e realtà diverse.

Chi ha frequentato corsi di controllo saldature riporta come abbiano potuto apprendere nuovi approcci e nuove tecniche di impostazione.

Il materiale didattico non è sempre stato usato a seguito del corso, alcuni lavoratori ricordano che questo non sia stato necessario perché i contenuti tecnici erano stati spiegati molto bene durante il corso ed erano stati appresi e usati immediatamente in azienda e quindi le dispense non risultavano necessarie.

Molti dipendenti riportano come le nozioni apprese abbiano rappresentato un'occasione di crescita personale prim'ancora che professionale, ad esempio l'uso del defibrillatore, una maggiore consapevolezza dei rischi in alcuni contesti, l'apprendimento di tecniche per ovviarli. In generale la percezione che se ne ha è che i dipendenti, avendo trovato utili e importanti per il proprio lavoro e per sé stessi le competenze apprese, sono riusciti a farle diventare un bagaglio attivo di esperienza. Infine, durante le interviste è stato rilevato come alcuni aspetti positivi percepiti dai lavoratori emergessero per la prima volta. Con una piacevole sorpresa per tutte le figure coinvolte, alcuni tra i lavoratori che hanno frequentato i corsi (carroponte, sicurezza ed altri), hanno riportato esperienze positive che non erano emerse prima in altri contesti aziendali. Si tratta in particolare di aspetti personali e relazionali, dunque non inerenti alle competenze acquisite in termini di *hard skills* dei corsi, ma legate al fatto stesso di frequentare i corsi come elemento incentivante e di crescita.

### 2.6 – Considerazioni riepilogative

Nel loro complesso le attività formative del piano oggetto del presente monitoraggio sono state mirate al raggiungimento degli obiettivi aziendali, innestandosi in un percorso formativo di lungo periodo elaborato per la crescita professionale dei lavoratori ed il perseguimento delle politiche aziendali in tema di sicurezza, sostenibilità ed innovazione.

Le attività del presente piano hanno soddisfatto le aspettative aziendali sotto molteplici aspetti, poiché hanno consentito di trasferire nuovi livelli competenze presso i lavoratori coinvolti, così come di sollecitare nuove consapevolezze, di rafforzare le relazioni, di sostenere le motivazioni individuali e la propensione verso la formazione come strumento per la crescita professionale ed individuale.

I lavoratori ed i referenti riportano come le attività formative del piano si siano inserite in un contesto favorevole alle politiche della formazione, ed in continua evoluzione, teso all'innovazione continua ed al raggiungimento di obiettivi strategici per l'individuo, l'azienda e la comunità. Se

**Rapporto di Monitoraggio**

osservate nel complesso delle attività aziendali, le attività formative completano un quadro di politiche volte al miglioramento continuo della sostenibilità e della sicurezza.

**Rapporto di Monitoraggio****CAPITOLO 3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO****3.1 – L'analisi del fabbisogno**

Giacché l'azienda ha una programmazione formativa continua, anche la rilevazione dei fabbisogni è costantemente monitorata e discende spesso, come nel caso di alcuni corsi del presente piano, da aggiornamenti e modifiche delle normative o da cambiamenti organizzativi.

L'analisi dei fabbisogni formativi dei corsi del presente piano è stata definita congiuntamente con l'azienda sulla base di tre principali elementi:

- Essa è stata determinata in modo importante dai cambiamenti della normativa la quale impongono continui aggiornamenti. Ad esempio, nel caso del corso PES e PAV è stato determinato dagli aggiornamenti della normativa CE 11-27 per la sicurezza elettrica. questo genere di interventi formativi presenta una maggiore facilità nell'analisi dei fabbisogni e nella definizione dei soggetti da coinvolgere nei corsi.
- Una parte dell'analisi dei fabbisogni ha tratto impulso dai cambiamenti organizzativi interni dell'azienda. Ad esempio, alcuni corsi per carrellisti sono stati realizzati per trasferire nuove competenze a lavoratori preparandoli per nuove mansioni di cui avrebbero in seguito dovuto occuparsi all'interno del proprio percorso professionale in azienda.
- Infine, l'analisi dei fabbisogni è stata realizzata anche attraverso verifiche ispettive e la rilevazione di eventuali pratiche errate o da perfezionare in azienda che potessero beneficiare di corsi di formazione. Le persone coinvolte sono lavoratori che hanno necessità di incrementare livelli di sicurezza e conoscenza delle attrezzature e dei processi.

**3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione**

Nel suo complesso il piano formativo interaziendale ha coinvolto 875 lavoratori, di cui 230 operai, 550 impiegati, 95 quadri; per un totale di 997 ore di formazione, equivalenti a 6034 ore monte allievo. Siccome alcuni lavoratori hanno partecipato a più corsi all'interno del presente piano, le presenze ai corsi sono state 999. Presso lo stabilimento di Robilante, i corsi del presente piano formativo hanno coinvolto differenti figure professionali dell'azienda ed in particolare un quadro, un impiegato e 15 operai specializzati in diversi ambiti professionali.

Le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono legate al raggiungimento degli obiettivi strategici. Nel caso delle attività di formazione sugli aggiornamenti normativi le persone interessate dai corsi operano a stretto contatto con mezzi e strumenti interessati dalle norme di sicurezza. Essendo le politiche di sicurezza una delle priorità dell'azienda, la quale ha obiettivi precisi di riduzione dell'infortunistica in termini di frequenza e gravità, questi corsi e le figure che vi partecipano sono ritenute strategiche per gli obiettivi aziendali.

Nel caso dei cambiamenti organizzativi, i lavoratori coinvolti dai corsi sono figure professionali strategicamente interessate da cambiamenti organizzativi in atto.

**3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione**

## Rapporto di Monitoraggio

La progettazione scaturisce dall'analisi dei fabbisogni formativi e dalla conseguente definizione degli obiettivi, che è un processo continuo e sistematico, rilevato attraverso strumenti definiti e tuttavia aperti ad individuare margini di miglioramento e di evoluzione. Grazie a questi derivano, con coerenza ed altrettanta sistematicità, i conseguenti flussi progettuali e l'erogazione.

Gli approcci didattici selezionati per erogare corsi formativi in azienda sono molteplici. Ciascun corso prevede sempre una parte teorica con un inquadramento molto spesso normativo attraverso lezioni frontali. Per questa parte della formazione si usa di solito l'aula tradizionale, mentre vengono poco usate la FAD e l'e-learning.

Dopo una prima parte di inquadramento teorico, i corsi procedono spesso con attività di simulazione e di training-on-the-job che prevedono un coinvolgimento attivo dei lavoratori e l'uso durante la pratica, assistito da un istruttore, delle competenze in corso di acquisizione.

I docenti delle azioni formative sono stati selezionati attraverso società di consulenza di fiducia che storicamente collaborano con Buzzi Unicem e che conoscendo bene l'azienda, il suo sistema di formazione e le sue esigenze, può individuare i profili docenti più indicati.

Ai docenti sono stati forniti supporto e collaborazione in forma di indicazioni e suggerimenti relativi all'orientamento pratico delle docenze e dall'utilizzo di metodi didattici di tipo applicativo, infatti referente aziendale e capi reparto collaborano alla progettazione dei corsi e questi ultimi partecipano alle attività formative fornendo orientamento ai docenti ove necessario e verificando il procedere della formazione.

Durante lo svolgimento dei corsi vengono normalmente organizzate riunioni con i docenti per comprendere l'andamento delle attività formative ed eventualmente apportare modifiche ai contenuti ed alle metodologie didattiche.

L'azienda ha infine predisposto un sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dei dipendenti tramite la partecipazione ai corsi di formazione, attraverso un sistema di verifiche ispettive, compilazione di *checklist*, verifiche in campo, ed il riscontro raccolto direttamente dai lavoratori. I sistemi implementati dall'azienda affiancano quelli previsti dagli enti erogatori e dai regolamenti del piano formativo. Per alcune tipologie di corso, l'azienda inoltre usa un sistema di indicatori indiretti grazie ai quali monitora l'efficacia della formazione sulla sicurezza, si tratta ad esempio degli indicatori relativi agli infortuni ed agli incidenti.

È infine utile ricordare che i corsi del presente piano si sono inseriti in un percorso formativo pluriennale, il quale ha previsto una scalabilità delle competenze da acquisire nel corso di più anni attraverso attività di formazione susseguenti. Questo tipo di impostazione rende possibile creare una rotazione dei corsi e consente quindi a persone diverse di intraprendere percorsi formativi, riducendo l'impatto sull'operatività e la produzione. Per questo motivo le azioni formative erogate grazie al presente piano hanno coperto in parte il fabbisogno formativo rilevato, e l'azienda ha organizzato negli anni successivi nuovi corsi finanziati grazie a canali autonomi.

## Rapporto di Monitoraggio

### 3.4 – Considerazioni riepilogative

La cultura per la formazione presente in azienda connota e definisce i flussi del processo formativo, sostenendo e orientando le diverse attività che lo compongono, in modo strutturato e razionale. L'analisi dei fabbisogni e la definizione degli obiettivi strategici sono continui ed accompagnano nel loro susseguirsi tutte le attività formative, potendo così calibrare in ogni momento progettazione ed erogazione in modo da avvicinare il più possibile la formazione agli obiettivi di crescita professionale e di implementazione di competenze che ci si è prefissati.

Lavoratori e capi reparto sono coinvolti nelle differenti fasi del processo e rappresentano figure chiave per la buona riuscita della formazione.

Nel suo complesso continuità e sistematicità emergono come caratteristiche chiave della gestione del processo, che caratterizzano e contraddistinguono le attività formative di Buzzi Unicem. Si rileva inoltre una generale e diffusa soddisfazione per le attività formative del presente piano, che è inserito in una progettualità più ampia e rappresenta quindi un tassello in un percorso di costruzione di competenze più vasto ed articolato, coinvolgente e motivante.

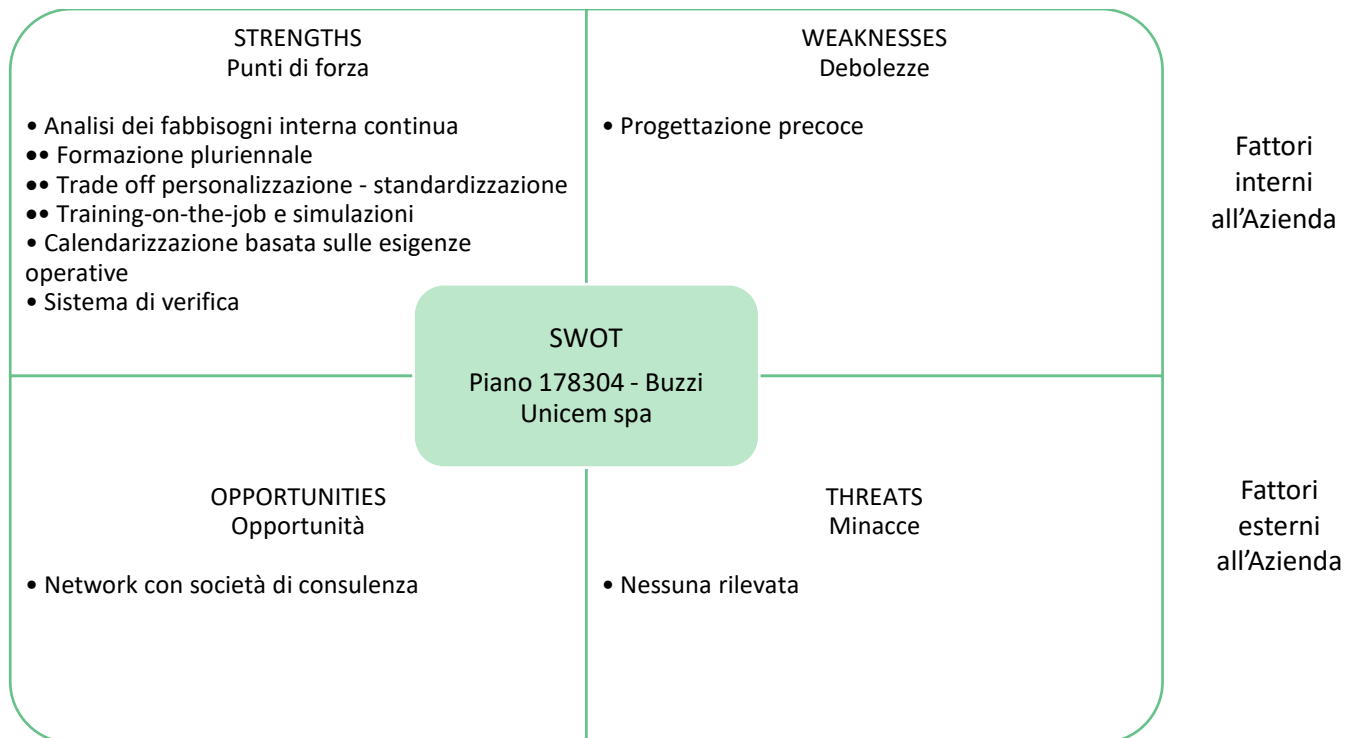
Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI

4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

La seguente analisi SWOT ha rilevato punti di forza e criticità interne ed esterne all’Azienda che hanno influito sulla formazione.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo 178304 – Buzzi Unicem s.p.a.



In particolare, l’Azienda riferisce come siano stati particolarmente utili per il raggiungimento degli obiettivi aziendali 6 fattori legati alla formazione Fondimpresa sul piano in oggetto:

1. Analisi dei fabbisogni interna e continua. Obiettivi aziendali chiari, condivisi, molto ben definiti, consentono all’azienda, unitamente a un sistema strutturato e specifico, di rilevare quelle che sono le competenze che l’azienda, i suoi reparti, i suoi lavoratori, hanno bisogno di integrare per raggiungere obiettivi di sicurezza, di competitività, di sostenibilità aziendale, di innovazione, e così via. L’azienda, che al suo interno ha maturato una forte cultura per la formazione come strumento di *change management*, ha saputo sfruttare il valore aggiunto di un’analisi dei fabbisogni formativi approfondita, personalizzata, continua nel tempo. Pertanto, Buzzi Unicem ritiene che questo processo sia da gestire fondamentalmente all’interno dell’azienda proprio per rendere all’analisi dei fabbisogni tutte le potenzialità di cui essa è capace, ed in particolare la capacità di guidare in una progettazione formativa pluriennale orientata alla crescita personale.
2. Progetti di formazione pluriennali. La cultura per la formazione presente in azienda connota e contraddistingue tutti i processi formativi, in particolare poiché l’azienda ha l’abitudine di costruire progetti formativi di lungo periodo, basati su una progettazione pluriennale che si

### Rapporto di Monitoraggio

fonda su una capacità interna solida e qualificata di individuare e mappare i fabbisogni formativi in modo continuo e progressivo rispetto alle progettazioni pluriennali. Questo genere di approccio presenta numerosi vantaggi in termini di efficienza, efficacia, qualità della formazione, capacità di costruire alleanze virtuose con soggetti erogatori ed altri enti e, non ultimo, sulla capacità di costruire un percorso di crescita professionale per i propri dipendenti orientato all'acquisizione di nuove competenze sia *hard skills* sia *soft skill*.

3. Trade-off personalizzazione – standardizzazione. Grazie a quanto appena visto è utile in questa sede sottolineare come le ripetute edizioni degli stessi corsi all'interno di questo piano formativo, abbiano sollevato il problema di trovare il giusto compromesso tra standardizzare i contenuti e le competenze da trasferire ai lavoratori informazione, e sapientemente personalizzare detti contenuti declinandoli sulla base delle competenze di partenza, e delle attitudini dei singoli lavoratori. Certamente è una sfida che si affronta quotidianamente nel settore della formazione e che risulta particolarmente centrale e strategica quando lo stesso corso viene ripetuto in più edizioni all'interno della stessa azienda o in più aziende dello stesso gruppo. Se da un lato l'obiettivo è quello di portare tutti i partecipanti ad un medesimo livello di competenze finali, dall'altro lato il processo per arrivarvi richiede esperienza, flessibilità, e la capacità di costruire formazione in modo ergonomico e personalizzato.
4. Training-on-the-job e simulazioni. Anche per questo piano formativo, come per altri oggetto del presente monitoraggio, la compresenza di lezioni frontali e di metodologie didattiche attive come il training-on-the-job e le simulazioni, rappresentano strumenti e metodi estremamente efficaci ed efficienti per fissare le competenze acquisite e renderle effettivamente operative nella quotidianità aziendale. Sono gli stessi lavoratori che partecipano alla formazione a sottolineare la bontà di questo genere di metodologie didattiche ed a riportarne i vantaggi non solo nell'immediato dello svolgimento della formazione, ma anche sul lungo termine come competenze definitivamente acquisite ed apprese, che possono da subito essere messe a disposizione del proprio lavoro.
5. Calendarizzazione basata sulle esigenze operative. Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio è particolarmente complesso giacché si tratta di un piano interaziendale e multiregionale, costituito da 22 attività formative di cui 12 in Piemonte. Un'attività formativa di una tale entità ha certamente avuto un impatto sensibile dal punto di vista organizzativo aziendale e quello che si può rilevare grazie a questo monitoraggio è come la flessibilità da parte di tutte le figure coinvolte abbia consentito di calendarizzare le attività formative sulla base delle operatività dei lavoratori e dell'azienda. Questo, riportano tutte le figure sentite, ha reso sostenibile il presente piano, e si sottolinea come la flessibilità sia culturalmente un valore aggiunto in azienda per ogni azione formativa intrapresa.
6. Sistema di verifica. Come è stato riportato, l'azienda ha attivato un sistema complesso di verifica delle competenze apprese che rappresenta un vero e proprio strumento al servizio delle buone pratiche formative. Infatti, tutti i sistemi che ha nel corso del tempo implementato l'azienda servono da un lato come feedback per poter comprendere se le singole attività formative stiano riuscendo a trasferire le competenze obiettivo delle azioni,



## Rapporto di Monitoraggio

per altro verso questi sistemi aiutano nella ridefinizione e rimodulazione continua dei fabbisogni formativi. Questi sistemi di verifica sono dunque strumenti aperti al servizio dell'evoluzione delle competenze.

L'azienda sottolinea come l'aver costruito relazioni solide con gli enti che progettano ed erogano la formazione insieme all'azienda, rappresenti un vero punto di forza e una grande opportunità per il presente piano formativo, che si innesta in una progettualità pluriennale, la quale riesce ad essere effettivamente efficace, efficiente e qualitativamente elevata proprio grazie ad una conoscenza e ad una collaborazione di lungo periodo.

L'azienda riporta infine quale criticità il fatto di dover compilare e progettare con estremo dettaglio i piani formativi con molto anticipo, elemento che rappresenta una delicatezza giacché spesso è difficile nella prassi aziendale, anche per via delle evoluzioni della normativa che rappresentano uno dei primi motivi della formazione in Buzzi Unicem, identificare in modo puntuale con molti mesi di anticipo tutte le figure che dovranno partecipare alla formazione così come tutti i contenuti della micro-progettazione. Non poter modificare i partecipanti o le edizioni il giorno stesso dello svolgimento del corso, il rispetto della territorialità ed altri aspetti meramente formali che nulla hanno a che fare con la formazione vera e propria e quindi con la sua efficacia, contribuiscono ad appesantire l'organizzazione dei corsi senza fornire un reale valore aggiunto. La formazione non dovrebbe essere vista solo come un adempimento formale e la burocrazia dovrebbe essere a servizio dell'organizzazione e non il contrario. L'obiettivo della formazione deve essere la formazione stessa e la sua efficacia e la gestione formale degli adempimenti dovrebbero essere a servizio di questi aspetti e non il contrario.

### 4.2 – Le buone prassi formative aziendali

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Quando la formazione è interaziendale e o multiregionale, e dunque sono necessarie ripetute edizioni degli stessi corsi da ripetersi in più stabilimenti ed in differenti momenti con differenti lavoratori, la necessità di riuscire a trovare un giusto compromesso tra personalizzazione della formazione e standardizzazione delle competenze da trasferire rappresenta un elemento chiave di cui tenere conto sia in fase di analisi dei fabbisogni, sia in fase di progettazione e di erogazione. Infatti, una solida analisi dei fabbisogni riesce ad informare su quali siano i livelli di competenze dei partecipanti sulle quali puoi poggiare la successiva formazione. In questo senso una solida analisi dei fabbisogni riesce ad essere particolarmente efficace nella fissazione degli obiettivi formativi, ed in conseguenza, presenta il grande vantaggio di orientare la progettazione e l'erogazione delle attività formative.
- Nel caso in cui le attività formative riguardino l'apprendimento di nuove pratiche in merito alla sicurezza, certamente attività formative che prevedano metodologie quali le simulazioni ed il training-on-the-job sfruttando il vantaggio di sperimentare in modo attivo da parte di tutti i partecipanti nuove tecniche e nuove pratiche, presenta interessanti potenzialità di fissazione delle competenze in termini di rapidità e di completezza.

## Rapporto di Monitoraggio

Metodologie didattiche interattive ed attive, rendono inoltre più partecipi i lavoratori, che quindi maturano una migliore motivazione verso i corsi, e consolidano una buona propensione verso la formazione.

- Quando l'azienda ha maturato una solida cultura della formazione, si riscontra spesso, come in questo caso, la capacità di progettare in modo pluriennale attività e percorsi complessi che hanno spesso obiettivi formativi molteplici sia in termini di *hard skills* sia in termini di *soft skills*. In questi casi i sistemi di verifica delle competenze rappresentano alleati imprescindibili, in particolare per comprendere quanto la formazione stia consentendo di raggiungere gli obiettivi prefissati, e per correggere, talvolta anche in corso, attività formative, micro-contenuti, metodologie didattiche. Si tratta dunque di un vero e proprio strumento al servizio del raggiungimento degli obiettivi, mirato a tarare ed orientare ex ante, in itinere ed ex post le attività formative. Particolarmente utile soprattutto per progettazioni di lungo periodo, anche quando contemplanò molteplici e diversi canali di finanziamento.
- Emerge da questo monitoraggio un elemento caratteristico che riguarda le attività di monitoraggio stesse. Durante lo svolgimento delle rilevazioni, infatti, si è potuto constatare, come anche quando l'azienda abbia attività e sistemi di rilevazione implementati e del tutto efficaci ed efficienti, le interviste dei monitoraggi, per come sono state progettate hanno consentito uno scambio basato su presupposti diversi, permettendo uno scambio anche tra lavoratori e referenti aziendali che ha sottolineato nuovi punti di vista che non erano stati sviscerati prima in altri contesti all'interno dell'azienda. Pertanto, possiamo considerare i monitoraggi un elemento aggiuntivo a disposizione dello scambio e del confronto fattivo in azienda, che favorisce un clima di collaborazione e di dialogo, anche e soprattutto in realtà molto grandi e strutturate come quella di Buzzi Unicem. Come in un gioco di specchi, la rilevazione è servita ad includere se stessa, e da osservatore del processo, è divenuto uno degli attori del processo.

Si osserva come queste buone prassi consentano di perseguire i quattro obiettivi prioritari:

- I. Qualità strategica: ossia la capacità di offrire soluzione alle problematiche e di raggiungere gli obiettivi
- II. Qualità attuativa: in termini di efficacia, efficienza e qualità dei risultati. Poiché la soluzione adottata ha saputo rispondere alle aspettative in modo ottimale anche in termini di risorse dispiegate
- III. Riproducibilità: possono essere applicate in contesti formativi simili laddove si presentino problemi analoghi
- IV. Trasferibilità: possono essere adottate in contesti diversi per la soluzione di problemi differenti.

### 4.3 – Conclusioni

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio è stato di rilevanti dimensioni: ha interessato 875 lavoratori, coinvolti in 22 attività formative, ripetute in più edizioni ove necessario, e dislocati nelle differenti aziende del gruppo che si trovano in 9 regioni italiane. Le attività di monitoraggio

### Rapporto di Monitoraggio

hanno riguardato prevalentemente la formazione svolta in 4 stabilimenti presenti sul territorio piemontese e si sono realizzate presso lo stabilimento di Robilante, uno dei principali del gruppo. Si è trattato, dunque, di una formazione interaziendale e multiregionale che ha certamente presentato alcune caratteristiche di criticità per quanto riguarda tutte le fasi del processo formativo. L'azienda, che presenta una cultura per la formazione radicata e solida, ha implementato sistemi strutturati di rilevazione continua dei fabbisogni formativi, e questo piano si inserisce in un percorso di *upgrading* di competenze di lungo periodo finalizzato ad integrare, tra gli altri obiettivi di sicurezza ed adempimenti normativi, oltre che rafforzare la competitività. Flessibilità e professionalità hanno contraddistinto la gestione della progettazione, durante la quale l'azienda ha potuto contare su enti con esperienza e di fiducia. Le metodologie didattiche scelte hanno permesso interattività e massimizzazione dei risultati dell'apprendimento, coinvolgendo attivamente i lavoratori attraverso simulazioni e training-on-the-job. Nel complesso si riporta un'apprezzabile soddisfazione da parte di tutte le figure coinvolte nel processo formativo, ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati per le attività programmate attraverso il piano. Oltre al trasferimento di competenze tecniche e degli *hard skills*, le attività formative hanno consentito di rafforzare relazioni, crescita personali e professionali, autoconsapevolezze, motivazioni, e la stessa propensione alla formazione ne è risultata incrementata. L'esperienza maturata attraverso questo piano, porta all'attenzione il delicato lavoro di *trade-off* tra personalizzazione e standardizzazione della formazione in contesti analoghi a questo, in cui la disomogeneità di partenza delle aule è potenzialmente molto accentuata e si profila la necessità di trasferire le competenze necessarie per portare a fine corso tutti i partecipanti, anche su più edizioni, a conquistare i medesimi obiettivi formativi.

È possibile concludere come il piano formativo oggetto del monitoraggio presenti tratti distintivi di buone prassi trasferibili in altri contesti aziendali, raccomandabili in particolar modo ove si delineino tratti analoghi di multiregionalità ed interaziendalità.

## Rapporto di Monitoraggio

### BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Documenti relativi ai piani formativi oggetto di monitoraggio

- Formulario del Piano Formativo - Titolo: OBIETTIVO SICUREZZA: PERCORSI DI APPROFONDIMENTO 2017 - Codice identificativo del piano: 178304 - Tipologia del piano: Piano Interaziendale Multiregionale

Documenti forniti dall'azienda

Buzzi Unicem "Bilancio Consolidato 2018"

Buzzi Unicem "Bilancio di Sostenibilità 2018. Dichiarazione Consolidata di Carattere non Finanziario ai sensi del D.LGS. 254/2016"

Buzzi Unicem "La produzione del cemento a 360°" Opuscolo

Buzzi Unicem "La produzione del cemento a 360°. Cementerie o Termovalorizzatori?" Opuscolo

Buzzi Unicem "La produzione del cemento a 360°. Emissioni e immissioni in atmosfera" Opuscolo

Buzzi Unicem "I numeri della cementeria. Robilante 2018" Opuscolo

Video

Buzzi Unicem "La produzione del cemento" <https://www.buzziunicem.it/video>

Unical (Buzzi Unicem) "Record di calcestruzzo gettato senza soluzione di continuità (Fondazione dell'Istituto Ortopedico Galeazzi di Milano. Gittata continua 33.000 mc di calcestruzzo, 94 ore)" realizzato da Federbeton Confindustria [https://youtu.be/xk2ZWA\\_3RQA](https://youtu.be/xk2ZWA_3RQA)

Sitografia

<https://www.buzziunicem.it/home>