

# SISTEMA DI MONITORAGGIO VALUTATIVO

**AT : BASILICATA**

**Azienda : CEMENTERIA COSTANTINOPOLI SRL**

**Ambito tematico strategico:** Competenze di base e trasversali

**Titolo :** Leadership e Team Building: guidare, motivare e sviluppare il gruppo dei collaboratori

**Codice identificativo del piano:** 2848726 codice AV/082/22

**A cura di :** Marcello Faggella

**Rapporto realizzato nel mese di** ottobre 2024

## **INDICE**

- 1. Introduzione**
- 2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua**
- 3. Il Piano formativo**
- 4. L'impatto della formazione**
- 5. Conclusioni**

## **1.Introduzione**

Cementeria Costantinopoli srl è un'azienda con sede a Barile in provincia di Potenza in forte espansione nel settore della produzione di prodotti cementizi.

L'impegno costante nello sviluppare la propria posizione di mercato unita all'ambizione di crescere in maniera sostenibile si traduce in ricerca continua di soluzioni tecnologiche e organizzative che garantiscono miglioramenti in termini di prodotto e processo con l'obiettivo di ottenere beni di elevata qualità ed un basso impatto ambientale.

L'impresa è strettamente interconnessa ad altre società del gruppo con cui, condivide principi etici, obiettivi e scelte strategiche.

Il gruppo è impegnato a sviluppare il proprio business seguendo un modello che punta alla generazione di valore attraverso pratiche etiche e responsabili e che si adatta alle caratteristiche e alle sfide del contesto di settore.

Da anni l'azienda usa Fondimpresa per le attività formative: la sua costante crescita e il conseguente ampliamento del personale hanno reso necessario la realizzazione di un corso sulla tematica della leadership e del team building affinché il management potesse guidare, motivare e sviluppare il gruppo dei collaboratori.

## **2.Strategie aziendali e ruolo della formazione continua**

### **2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore**

La storia di Cementeria Costantinopoli ha radici profonde.

La società, costituita ufficialmente nel 1990, comincia la sua evoluzione a partire dall'attività imprenditoriale di coltivazione di pozzolana iniziata dal sig. Canio Rabasco nei primi anni sessanta. In seguito, Dario e Claudio Rabasco hanno ampliato le attività di famiglia realizzando investimenti mirati volti ad accrescere il potenziale dell'azienda. La sempre più consistente domanda di pozzolana proveniente dalle industrie del cemento, infatti, ha portato a realizzare impianti di ultima generazione per la produzione di clinker e cementi.

Oggi, dopo 34 anni di attività, l'azienda conta su oltre 400 collaboratori tra diretti e indiretti e realizza e commercializza 11 tipologie di cementi.

Opera con grandi risultati nelle seguenti attività:

- produzione di leganti cementizi;
- estrazione di pozzolana presso la propria cava di Barile;
- estrazione di calcare presso la propria cava di Minervino Murge (BA);
- estrazione di argilla presso la propria cava di Ruvo del Monte (PZ);
- produzione di clinker con un forno a torre a 5 stadi con precalcinatore;
- trasporti e logistica.

Per quanto riguarda il settore, secondo l'ultimo rapporto di Federbeton, nel corso del 2023, il comparto ha registrato una performance positiva superiore alle più ottimistiche previsioni, trainata in larga misura dal ruolo fondamentale svolto dal settore delle costruzioni.

Nel 2023, la filiera italiana del cemento e del calcestruzzo ha mostrato segnali di stabilità e crescita moderata rispetto all'anno precedente. Dopo il positivo andamento del 2022, il numero delle imprese del settore ha registrato una lieve contrazione del 4,4%, passando da 2.742 a 2.621 unità. Tuttavia, il fatturato complessivo della filiera ha continuato a crescere, raggiungendo i 13,29 miliardi di euro, con un aumento del 2,1% rispetto ai 13,02 miliardi di euro del 2022. Anche il valore della produzione ha seguito una tendenza positiva, con una crescita del 2,1%, portandosi a 13,76 miliardi di euro rispetto ai 13,48 miliardi di euro dell'anno precedente. Il valore aggiunto ha segnato un lieve incremento dello 0,9%, raggiungendo i 3,31 miliardi di euro, rispetto ai 3,28 miliardi di euro del 2022. Il numero di addetti nel settore ha subito una flessione del 2,6%, scendendo a circa 35.610 unità (un migliaio in meno rispetto al 2022). Sul fronte del commercio estero, le esportazioni sono aumentate del 4,5%, attestandosi a 1,1 miliardi di euro, mentre le importazioni hanno registrato una crescita più marcata dell'8,1%, raggiungendo i 610,6 milioni di euro.

Nel 2023, i consumi mondiali di cemento sono stati pari a 4,03 miliardi di tonnellate, registrando una lieve diminuzione dell'1,2% rispetto al 2022. La Cina rimane il principale consumatore di cemento a livello globale, con un valore di 2,03 miliardi di tonnellate (50% dei consumi mondiali), ma ha registrato una significativa diminuzione del 4,1% rispetto all'anno precedente, riflettendo un rallentamento dell'attività edilizia nel paese. In India, il consumo di cemento è aumentato dell'8,1%, portandosi a 418,7 milioni di tonnellate. Questo consolidamento della domanda posiziona l'India come il

secondo mercato più grande al mondo, dimostrando una forte crescita nel settore delle costruzioni.

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

Innovazione non significa soltanto utilizzare tecnologie e sistemi di lavorazione all'avanguardia ma anche sviluppare procedure adeguate e investire costantemente nella formazione del personale, nel management e nell'ottimizzazione del lavoro di gruppo.

Tra le competenze di base che sono sempre più richieste oggi, a tutti i livelli, vi è sicuramente la capacità di lavorare in squadra che viene individuato da molti esperti di gestione aziendale come uno degli ingredienti più importanti per la crescita di un business e le attività di team building, formative o esperienziali, svolte dal vivo oppure online, sono lo strumento giusto per costruire un team volto al raggiungimento degli obiettivi e al successo.

Allo stesso tempo il leader, chi coordina e porta al successo la squadra, deve avere caratteristiche e competenze tali da consentire il raggiungimento degli obiettivi: ciò che permette ad un gruppo di diventare un team di successo è la condivisione di obiettivi difficili e significativi, condita da una buona dose di leadership illuminata.

L'azienda da sempre è consapevole che senza un'accurata analisi dei bisogni formativi e una dettagliata progettazione, qualsiasi evento di team building può diventare un'attività fine a se stessa, con poche correlazioni con le sfide da superare ogni

giorno. Senza un percorso formativo coerente e condiviso in cui inserire uno o più eventi di formazione esperienziale l'evento di un pomeriggio può trasformarsi in una sterile esibizione.

## **2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione**

In relazione agli obiettivi strategici espressi dal management aziendale il piano formativo in esame è stato volto a perseguire tre obiettivi:

- la responsabilizzazione delle persone chiave
- fornire supporto alla crescita di leader efficaci
- la costruzione di un team che sappia sempre più lavorare in squadra

Il comportamento manageriale efficace, oltre alla gestione delle attività, deve estendersi anche alla gestione delle relazioni e il grado con cui il leader è autorevole all'interno del proprio gruppo di collaboratori rappresenta un indicatore fondamentale dello stile direzionale.

Esercitare una leadership di successo è una predisposizione naturale ma qualsiasi individuo con un ruolo gestionale può allenare le proprie abilità per ottenere risultati positivi in quest'ambito. In tal senso la formazione ha un ruolo determinante: la gestione del team e il perfezionamento delle opzioni metodologiche spendibili nell'azione manageriale costituiscono fattori decisivi da acquisire e potenziare continuamente.

Ascoltare i collaboratori, fornire loro feedback, valutarne il livello di competenze, e predisporre percorsi in grado di

ampliarne il livello di autonomia, integrare le azioni individuali, in un sinergico lavoro di gruppo richiedono azioni mirate che un appropriato intervento formativo può contribuire a rendere utilmente praticabili.

Di conseguenza gli obiettivi della formazione possono essere sintetizzati nel voler guidare, motivare e sviluppare il proprio team di collaboratori al fine di far acquisire al management uno stile di leadership in grado di coniugare autonomia lavorativa nei singoli, spirito di gruppo e produttività della performance.

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

Cementeria Costantinopoli rappresenta un'eccellenza nel panorama produttivo di Potenza rappresentando un punto di riferimento nel settore della produzione di elementi cementizi. Il management da sempre pone particolare attenzione al ruolo strategico della formazione continua e all'innovazione e definisce continuamente nuovi obiettivi al fine di mantenere la sua posizione di mercato in un settore così competitivo dove la leadership e il lavoro in team rappresentano importanti leve strategiche. All'azione formativa in oggetto è stato dato il compito di migliorare le performance di leadership e sviluppare un più coeso spirito di gruppo.



### **3. Il Piano formativo**

#### **3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati**

L'analisi del fabbisogno è stata realizzata attraverso un confronto tra i referenti aziendali, i destinatari della formazione e i consulenti esterni incaricati di gestire il percorso formativo. Tale processo è partito dagli obiettivi strategici dell'impresa, la constatazione delle carenze manageriali e le criticità organizzative più volte riscontrate.

Attraverso interviste al management e ai responsabili aziendali sono stati individuati gli obiettivi che si intendeva raggiungere, le criticità da superare, i ruoli professionali da coinvolgere. Dal punto di vista dei lavoratori ha permesso di inquadrare le loro attese rispetto al progetto di formazione e i principali gap da colmare.

Con il supporto dell'ente di formazione si sono pertanto definite tutte le competenze minime necessarie e di conseguenza i fabbisogni che era necessario andare a colmare.

L'analisi non si è esaurita nella fase di progettazione ma è stata verificata anche nella fase di attuazione, andando ad adattare il percorso alle esigenze che via via sono emerse.

Alla luce dei risultati raggiunti ex post, l'analisi del fabbisogno è stata perfettamente inquadrata consentendo ai docenti di soddisfare completamente i discenti e il management.

#### **3.2 Il processo formativo, dalla progettazione alla valutazione degli esiti**

La totalità degli interventi formativi è stata caratterizzata da un approccio particolarmente operativo e da una metodologia didattica di tipo partecipativo.

I discenti sono stati guidati, infatti, attraverso attività simulate, casi didattici, case history e presentazione di casi di successo, ad acquisire le competenze necessarie per operare in un ambiente professionale sempre più mutevole e complesso.

Nella didattica attiva, svolta in aula, l'illustrazione dei contenuti teorici si è alternata con discussioni coordinate dal docente – finalizzate all'adattamento degli argomenti trattati negli specifici contesti aziendali con attivazioni di taglio pratico, come esercitazioni su tecniche/strumenti e lavori di gruppo, per sperimentare concrete applicazioni dei concetti presentati.

L'obiettivo è stato quello di rendere consapevoli i destinatari in merito alla fattibilità operativa della metodologia proposta e agli esiti positivi che essa può apportare al loro lavoro.

Principi, metodi e strumenti trattati e sperimentati come esercitazioni in aula (action learning) sono stati impiegati nella propria realtà aziendale dai singoli partecipanti, con il supporto di sessioni di apprendimento centrate su processi di lavoro e supervisionate dal docente, poiché la pratica operativa, basata anche su conoscenze tacite e non sempre ben codificabili, ha bisogno di essere osservata, sperimentata e regolata.

Giornate formative, collocazione oraria e predisposizione dell'aula sono state parametrare in base all'organizzazione dell'azienda beneficiaria.

Le azioni formative sono state erogate completamente in aula.

La valutazione degli apprendimenti è stata effettuata su tutte le azioni formative del piano tramite diversi strumenti scelti dal docente sulla base degli obiettivi di apprendimento specifici del corso ed opportunamente esplicitati.

Valutare l'efficacia dell'apprendimento prevede la messa in campo di una pluralità di strategie che coinvolgono non soltanto i partecipanti, ma anche i loro contesti di riferimento e le loro relazioni, nonché la valutazione dei processi di trasferimento e adattamento che sono alla base dell'applicazione pratica di quanto appreso.

Si è proceduto, quindi, alla registrazione del livello di conoscenza del contesto lavorativo da parte dei partecipanti (competenze in ingresso), dei mutamenti della situazione organizzativa rispetto alla quale sono stati definiti gli obiettivi formativi del corso, del grado di condivisione degli stessi e di applicazione concreta delle abilità acquisite all'interno del contesto lavorativo.

Al termine del percorso, la valutazione dell'apprendimento si è basata sulla verifica del raggiungimento degli obiettivi attesi, in termini di consolidamento di conoscenze e capacità. L'evidenza degli esiti di apprendimento è stata la verifica delle competenze in uscita, per le quali è stato utilizzato lo stesso criterio previsto per quelle in ingresso, allo scopo di registrare e misurare l'aumento delle competenze; i risultati sono stati valutati sulla base di scale di misurazione quantitative, in relazione alle quali sono stati definiti valori-soglia e criteri di assegnazione dei punteggi.

Nello specifico:

**ASSESSMENT INIZIALE.**

Questionario da 12 a 15 domande a risposta chiusa (valutazione conoscenze in entrata) e colloquio tecnico (valutazione abilità

in entrata). L'esito dell'assessment è stata la road map per l'attuazione efficace dell'attività formativa, permettendo di evitare la trattazione di conoscenze già possedute e di assicurare lo studio approfondito degli argomenti che l'assessment ha rilevato particolarmente lacunosi.

#### VALUTAZIONE FINALE.

La valutazione finale è stata composta da due prove, elaborate dal personale docente e dal valutatore esterno, utili a verificare il raggiungimento degli obiettivi formativi di carattere cognitivo (conoscenze - area del sapere), e di carattere strumentale (abilità - area del saper fare e del saper essere). La prima prova è stata scritta (test a risposta multipla), la seconda prova è stata operativa (es: soluzione di un caso pratico). I discenti in un tempo stabilito hanno dovuto rispondere alle domande e procedere allo svolgimento del caso pratico.

#### ATTESTAZIONE/CERTIFICAZIONE DEGLI ESITI.

Il percorso ha previsto, previo superamento della valutazione finale, l'acquisizione dell'attestazione della certificazione delle competenze.

Hanno preso parte al processo valutativo i docenti del corso, un esperto di settore e un soggetto terzo, al fine di garantire il rispetto dei principi di oggettività, terzietà, indipendenza, completezza e correttezza metodologica del processo, condotto secondo gli standard e mediante gli strumenti indicati dal Fondo.

Ai discenti è stato somministrato un questionario di gradimento anonimo, con domande a risposta multipla, volto a raccogliere informazioni su:

- SEZIONE I - Valutazione della didattica
- SEZIONE II - Valutazione dell'organizzazione delle attività formative
- SEZIONE III -Valutazione degli aspetti logistici

Il punteggio formulabile dai partecipanti era variabile a scelta da 1 a 5 sulle 10 azioni formative.

Per tutte le azioni formative i questionari di gradimento compilati dai partecipanti sono stati elaborati adeguatamente; ne è derivata quindi la valutazione per azione formativa e la valutazione globale che evidenzia il massimo punteggio su tutte e tre le aree.

### **3.3 Considerazioni riepilogative**

Il processo formativo è stato gestito in modo ottimale: dalla definizione dei fabbisogni alla individuazione dei destinatari, alla erogazione fino alla valutazione dei risultati.

Da evidenziare sicuramente la fase di erogazione che essendo stata sviluppata in buona parte analizzando casi concreti ha riscosso molto successo tra i partecipanti che hanno sottolineato l'utilità di avere un docente di elevata competenza nel settore.

## **4.L'impatto della formazione**

### **4.1 L'impatto della formazione**

Dalle interviste effettuate ai partecipanti sono emersi in modo evidente i miglioramenti apportati alla vita lavorativa.

La formazione ha avuto un impatto significativo sia sulle dinamiche interne dell'organizzazione che sulle quelle esterne nei confronti dei clienti e dei fornitori.

Di seguito alcune delle principali aree in cui la formazione ha prodotti impatti :

#### **Miglioramento delle Competenze di Leadership**

La formazione ha aiutato i leader a sviluppare abilità di comunicazione chiara ed empatica, fondamentali per gestire le relazioni all'interno del team.

Ha aiutato a definire una visione strategica: un buon leader è in grado di definire obiettivi chiari e motivare il team verso il raggiungimento di quelli, adottando una visione a lungo termine e saperla trasmettere agli altri.

Miglioramenti nella gestione del cambiamento: la leadership formata è più preparata a gestire situazioni di cambiamento o incertezze, affrontando le difficoltà con resilienza e trovando soluzioni innovative.

Empowerment e delega: i leader hanno imparato a delegare in modo efficace e a sviluppare le potenzialità dei membri del team, stimolando la crescita e la responsabilizzazione.

#### **Coesione e Collaborazione nei Team**

Lavoro di squadra e fiducia: la formazione in team building ha aiutato a migliorare la fiducia reciproca, un elemento essenziale per creare un ambiente di lavoro positivo. Un team che si fida

dei propri membri è più propenso a collaborare e a condividere idee.

Risoluzione dei conflitti: l'apprendimento di tecniche di gestione dei conflitti è cruciale per prevenire o risolvere divergenze tra i membri del team, trasformando le differenze in opportunità di crescita.

Coesione sociale: Attività pratiche di team building rafforzano i legami tra i membri, facilitando un ambiente di lavoro più coeso e meno incline a divisioni o incomprensioni.

## **4.2 Considerazioni riepilogative**

In sintesi, la formazione in leadership e team building ha un impatto profondo e positivo che si riflette su ogni aspetto dell'organizzazione: dalla produttività alla cultura aziendale, dalla motivazione dei dipendenti all'innovazione. Si tratta di un investimento strategico che, se ben strutturato, porta a un miglioramento continuo delle performance, creando una forza lavoro più agile, impegnata e resiliente, e contribuendo al successo a lungo termine dell'organizzazione.

Un'organizzazione che investe nella formazione continua dei suoi leader e nel rafforzamento dei team crea un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Le aziende che possiedono team affiatati e leader capaci di gestire e adattarsi ai cambiamenti sono più preparate a reagire alle sfide del mercato, a rispondere alle esigenze dei clienti e a sfruttare nuove opportunità. Inoltre, un buon programma di formazione contribuisce a migliorare la reputazione dell'azienda come luogo di lavoro attraente, favorendo l'ingaggio di talenti e migliorando il posizionamento sul mercato.

## **5. Conclusioni**

### **5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione**

Diversi gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.

Sicuramente un'analisi dei fabbisogni approfondita e realizzata sul campo intervistando i diretti beneficiari.

In secondo luogo la presenza in azienda di dirigenti consapevoli dell'importanza, e della necessità in quello specifico momento storico, di investire su leadership e team building.

In terzo luogo l'aver definito e condiviso con tutto il team obiettivi chiari e definiti trovando un equilibrio tra gli obiettivi individuali e quelli di gruppo.

### **5.2 Le buone prassi formative aziendali**

L'azione formativa esaminata ha avuto degli ottimi risultati sulle performance aziendali grazie ad un'analisi ben strutturata delle esigenze formative, aderenza dei contenuti ai fabbisogni, scelta adeguata dei docenti, alternanza ben misurata tra aula e on the job.

### **5.3 Conclusioni**

Il mercato dei prodotti cementizi presenta elementi di forte maturità che lo rendono piuttosto stabile nel tempo ma anche elementi di innovatività dati da recenti innovazioni tecnologiche che vanno verso la produzione di elementi più sostenibili e con ridotto impatto ambientale.

Cementeria Costantinopoli per mantenere la sua posizione di leader ha ritenuto indispensabile rivedere i propri processi



organizzativi strutturando un piano in grado di fornire competenze sia ai manager che ai membri del team.

Ascolto attivo, feedback costruttivo, chiarezza ed empatia: questi gli strumenti appresi durante il percorso che hanno prodotto importanti miglioramenti nella gestione del gruppo.

In base alle interviste effettuate tutti i lavoratori hanno acquisito nuove competenze ed espresso giudizi più che positivi sulla formazione a cui hanno partecipato.

L'entusiasmo ed i risultati concreti trasferiti dal referente aziendale e dai lavoratori hanno confermato il potere della buona formazione continua nell'innalzare la competitività aziendale.

Anche in questa occasione la differenza l'ha fatta il docente e la sua capacità di utilizzare strumenti di analisi per adattare i contenuti formativi alle esigenze specifiche di ogni individuo.

Non siamo molti lontani dal momento in cui ai leader si affiancheranno tutor virtuali dotati di intelligenza artificiale in grado di offrire ventagli di soluzioni possibili per ogni evenienza e realtà create al computer in cui sperimentare le varie opzioni per verificare il loro impatto prima di applicare le scelte nel mondo reale.

Sempre più ai leader sarà chiesto di gestire tali nuovi strumenti ma anche la diversità sia culturale che di lingua e solo una costante formazione ed un continuo adattamento potrà consentire alle imprese di rimanere e sviluppare le proprie posizioni di mercato.