



AT LOMBARDIA

FUJIFILM Italia

Innovazione e qualità: direttrici di sviluppo professionale e aziendale. Una analisi condotta nell'ambito del Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa

Autore: Margherita Roiatti

Piano formativo 270753 - Titolo: Innovazione tecnologica con PostgreSQL

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 Considerazioni riepilogative	6
IL PIANO FORMATIVO	6
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e soggetti coinvolti.....	6
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazioni riepilogative	8
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	9
4.1 L'impatto della formazione.....	9
4.2 Considerazioni riepilogative	9
CONCLUSIONI.....	9
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	9
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	10
5.3. Conclusioni	10
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA.....	12

INTRODUZIONE

Il Piano formativo 270753 “Innovazione tecnologica con PostgreSQL” è stato progettato con la motivazione principale di istruire un gruppo di dipendenti delle unità operative di Bolzano e Cernusco sul Naviglio¹ sull'utilizzo del linguaggio SQL e del sistema PostgreSQL, ovvero uno tra i più avanzati sistemi di *database management system* (DBMS) sul mercato, capace di ridurre sensibilmente il tempo totale di programmazione di molti progetti, con vantaggi crescenti soprattutto per progetti complessi². Le attività formative sono state richieste dalla direzione aziendale allo scopo di mantenere elevati standard di qualità e operatività produttiva, attraverso l'aggiornamento continuo del *know-how* tecnico professionale del personale addetto, in ambito IT, con riferimento all'uso di PostgreSQL per la gestione dei dati da database.

Il Piano, articolato in cinque azioni formative, risulta di particolare interesse per la sua connotazione marcatamente tecnica, di livello avanzato e dal momento che esso è stato predisposto specificatamente per supportare le traiettorie di sviluppo tecnologico e innovazione aziendali.

In particolare, la formazione è stata erogata rispetto ai seguenti ambiti tematici: (1) PostgreSQL Amministrazione Database; (2) PostgreSQL Sviluppo Avanzato, (3) Replica Alta Disponibilità e *Disaster Recovery*, (4) *Data Warehousing* e Partizionamento, (5) *Introduction to PostgreSQL and Kubernetes*.

Nello specifico, il piano formativo è stato articolato in cinque moduli con l'obiettivo di sviluppare le seguenti competenze tecnico-professionali:

- Amministrazione Database: configurazione del server, amministrazione del database (oggetti e *cloud*), permessi e *security*;
- Sviluppo Avanzato: architettura del server, indici, analisi del *workload*, partizione, programmazione, transazioni e isolamento;
- Replica Alta Disponibilità e *Disaster Recovery*: procedure di *recovery*, replicazione logica, decodifica logica, *switchover*, *failover*, *failback*, riprogrammazione;
- *Data Warehousing* e Partizionamento: *business intelligence* e *data warehousing*, partizione orizzontale, procedure di data-storage, scalabilità e disponibilità dei dati;
- *Introduction to PostgreSQL and Kubernetes*: infrastruttura con Kubernetes, componenti, servizi, set di replica, configurazione dell'applicazione, conservazione e protezione dei dati con PostgreSQL.

Il costo complessivo del Piano è stato di 27.720 euro di cui 9.240 a carico dell'azienda e 18.480 a carico di Fondimpresa.

Dal punto di vista della pianificazione strategica, il Piano è stato studiato e implementato a specifico supporto di più ampio ventaglio di iniziative di “*rinnovo tecnologico*” che hanno interessato la filiale italiana di FUJIFILM a partire dal 2019: era dunque necessario aggiornare e sviluppare delle competenze strategiche non presenti in azienda.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

FUJIFILM Italia S.p.A. è una filiale di FUJIFILM Europe GmbH con sede a Cernusco sul Naviglio (MI) e opera sul mercato italiano con soluzioni integrate e prodotti destinati ai settori *Imaging Solutions*, *Graphic Systems*, *Medical Systems* e *Life Science*. Con oltre 170 dipendenti impegnati nelle funzioni marketing, R&D, commerciale, assistenza tecnica e amministrativa, FUJIFILM Italia si pone sul mercato come un *unicum*, una realtà particolare soprattutto

¹ Qui ha sede la filiale italiana di FUJIFILM Italia che ha contribuito all'implementazione del presente Rapporto.

² Il sistema, infatti consente un incremento delle prestazioni e un'altissima affidabilità dei dati.

nell'ambito dello scenario italiano: “*perché oltre a essere una multinazionale, sviluppiamo business in diversissimi settori ad oggi tutti sotto lo stesso ‘cappello’ come FUJIFILM Italia. Diversissimi settori vuol dire dai settori tradizionali -macchine fotografiche, macchine per la stampa delle fotografie, consumabili per la carta fotografica e macchinari tradizionali e consumabili per la stampa digitale, per la stampa tradizionale, e macchinari e consumabili per la stampa digitale-, ci occupiamo dell'imaging printing -i nostri business domain dove la FUJIFILM è nata- ma anche di tutta una serie di apparecchiature per la diagnostica medica -vendiamo e proponiamo al mercato italiano prodotti che vanno da mammografie, sale radiologiche, ecografi, software per la digitazione dell'immagine (...) a ciò corrisponde dunque una moltiplicazione di canali di vendita sia diretti che indiretti, per il tramite di agenzie*”. In sintesi, secondo le informazioni ricavate grazie alla conduzione di alcune interviste semi-strutturate³, è possibile affermare che nell'azienda in esame, “*ogni divisione⁴ è una piccola società*” è, a differenza da quanto avviene nel contesto di multinazionali -anche competitor- ciascuna di queste divisioni, responsabili ciascuna dello sviluppo di *business* molto diversi, è ricompresa e resa riconoscibile nella sfera di operatività e denominazione di FUJIFILM Italia.

È opportuno segnalare che gli articoli e dispositivi afferenti alle diverse categorie del portafoglio di FUJIFILM non vengono prodotti in Italia, ma in altri paesi europei ed extraeuropei: la filiale italiana si occupa della loro distribuzione e dell'assistenza tecnica agli stessi, attività *core* della sede di Cernusco.

Guardando al posizionamento internazionale del gruppo di riferimento (FUJIFILM Corporation), esso è leader di mercato nei seguenti settori produttivi fornitura di prodotti e servizi sanitari (sistemi medicali, prodotti sanitari di consumo, prodotti farmaceutici, Bio CDMO, e medicina rigenerativa), materiali (materiali avanzati, sistemi grafici e stampanti inkjet, e supporti di registrazione), e tecnologia per immagini (*imaging* fotografico, dispositivi ottici e *imaging* elettronico). FUJIFILM Corporation opera a livello globale con sedi in America del Nord e America Latina, Europa, Medio Oriente, Asia e Oceania⁵.

Con riferimento al tema del posizionamento sul mercato rispetto alla concorrenza, dalle interviste condotte e senza anticipare il contenuto dei prossimi paragrafi è emerso che “*l'importanza dell'innovazione tecnologica per un'azienda come FUJIFILM rispetto alla concorrenza è essenziale. (In questo senso), la tecnologia per FUJIFILM è tutto*”.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione è alla base delle traiettorie di crescita di FUJIFILM Italia che fa dello sviluppo tecnologico e qualitativo dei propri prodotti e servizi un obiettivo in chiave di competitività e sviluppo. Ciò anche nell'ottica di rafforzare la riconoscibilità e il prestigio del marchio in tutte le sue specializzazioni (soprattutto nel segmento *healthcare*, ma anche in quello della cosmesi di nuova generazione) anche nei confronti di quelli che non sono direttamente i consumatori finali e che, nonostante la crescita esponenziale del volume di attività nell'ambito sanitario, continuano ad associare “FUJIFILM” esclusivamente al comparto fotografico più tradizionale.

Per quanto riguarda le tecnologie di base utilizzate nel contesto operativo di FUJIFILM Italia, cioè quelle che costituiscono la base per la creazione di un costante vantaggio competitivo e hanno il potenziale di formare il nucleo di “co-creazione” di un nuovo valore, si segnalano, senza pretesa di esaustività, quelle molecolari-funzionali, quelle di nanodispersione, di realizzazione delle pellicole, di *imaging*, quelle connesse alla bioingegneria. Mentre, alle tecnologie “fondamentali” (termine generale per i settori tecnici che costituiscono la base delle attività di FUJIFILM Italia, esso indica le capacità tecniche necessarie per rispondere ai bisogni dei clienti) afferiscono la chimica dei materiali, l'ottica e la tecnologia analitica.

³ Per la redazione del presente Rapporto sono state condotte due interviste -di cui una a due rispondenti-. Gli interlocutori sono stati il Corporate Senior Director e i referenti del Piano. Il testo in corsivo virgolettato costituisce citazione puntuale di stralci delle interviste. Le interviste sono state condotte nei mesi di novembre e dicembre 2022.

⁴ Per dovere di completezza si ritiene utile enucleare tutte le specializzazioni produttive, per come sono descritte sul sito web dell'azienda: *Digital Cameras, Photographic Film and Paper, Photofinishing Systems, Graphic Systems, Medical Systems, Life Science, Endoscopic Systems*. I settori di riferimento sono: *healthcare*, materiali e *imaging*.

⁵ Per un elenco completo delle regioni in cui opera si veda <https://global.fujifilm.com/en/all-regions>.

Con specifico riferimento all'impatto della pandemia da Covid-19 sulle trasformazioni organizzative, in maniera non dissimile da quanto accaduto in molte altre aziende del territorio non solo lombardo ma anche nazionale, l'aspetto più eclatante è stato quello dell'introduzione dello *smart working*, strumento solo parzialmente utilizzato prima dello scoppio della emergenza sanitaria. Il ricorso al lavoro da remoto (organizzato per il tramite di accordi individuali e attualmente ancora utilizzato con la possibilità di ricorrervi per due giorni alla settimana) ha avuto, secondo gli intervistati proprio un *“grosso impatto a livello organizzativo che però non ha trovato né l'azienda, né il suo personale impreparati”*.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'obiettivo, la *mission* aziendale di “contribuire a migliorare la qualità della vita delle persone in tutto il mondo”, sviluppando e realizzando soluzioni avanzate di *Medical imaging* per soddisfare i bisogni delle strutture sanitarie e dei loro pazienti, integrando le tecnologie ed i prodotti FUJIFILM con un insieme completo di servizi ad elevato valore aggiunto è chiaramente definito nell'ambito del sistema di gestione della qualità dell'azienda⁶. La formazione per FUJIFILM ricopre dunque un ruolo cruciale per abilitare i processi di sviluppo, innovazione e per garantire la più alta qualità ai prodotti e servizi dell'azienda: *“(negli anni) ci siamo resi conto che per raggiungere gli standard qualitativi prefissati, non basta solo investire nella produzione e commercializzazione di prodotti ottimi ma è necessario avere anche delle risorse di adeguato livello (in termini di formazione e competenze): è fondamentale avere persone all'altezza, dunque la formazione va esattamente in questa direzione, cioè per colmare eventuali gap che il singolo o il gruppo di lavoro può avere, sia a livello tecnico e chiaramente anche con riferimento soft skills”*. Il ruolo della formazione, però, non si esaurisce in quanto appena descritto, ma ambisce anche a intervenire in termini di gratificazione per lo sviluppo personale dei dipendenti: in questo senso l'azienda è stata descritta come u *“employee oriented”* e ha verificato negli anni l'impatto positivo dell'erogazione di formazione di qualità anche con riferimento al livello di impegno (*“commitment”*) del personale nel lavoro quotidiano e per il raggiungimento dei traguardi aziendali.

2.4 Considerazioni riepilogative

Innovazione, tecnologia, qualità. Queste le tre direttrici della competitività della complessa e sfaccettata realtà aziendale di FUJIFILM Italia. Le interviste hanno permesso di verificare una solida consapevolezza dell'azienda circa la centralità della formazione, anch'essa concepita in ottica di qualità e interventi formativi mirati, in un *trade-off* positivo tra il raggiungimento degli obiettivi del *business* e lo sviluppo personale dei dipendenti.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e soggetti coinvolti

In termini generali, sono i *general manager* (e, a volte anche i *middle manager*) a rilevare direttamente le esigenze di formazione (sia che si tratti di aggiornamento, sia con riferimento ai fabbisogni di nuove competenze) e ad individuare sia i possibili contenuti degli interventi formativi, sia il personale a cui erogare il *training*. È poi a livello di direzione generale che si porta a sintesi quanto rilevato per decidere come allocare le risorse, pianificare la formazione e verificare la copertura finanziaria. Rispetto alla possibilità di avvalersi di consulenze esterne all'azienda per attività di analisi e anticipazione dei fabbisogni di competenze professionali, essa è stata vagliata dall'azienda ma, almeno fino al momento delle interviste condotte per sviluppare questo caso di studio, si era verificata una certa difficoltà nell'individuazione di professionisti idonei a sviluppare un piano d'azione, adottando una visione a tutto tondo, capace di tenere in considerazione tutte le specializzazioni produttive e di assistenza al cliente di cui si occupa FUJIFILM Italia.

⁶ Il documento “Politica per la Qualità” -nella sua versione del 2021- è consultabile al seguente indirizzo web: https://asset.fujifilm.com/www/it/files/2021-06/786f7c7d70a0a871b7bed7af694c26af/Politica_per_la_Qualita_FUJIFILM_Italia_03-21_0.pdf.

Mentre, con preciso riferimento al Piano in esame, il fabbisogno è stato definito in relazione ad un preciso progetto di rinnovamento tecnologico dell'azienda, avviato nel 2019 e portato a compimento a partire dall'anno successivo, riguardante i sistemi di gestione dei *database open source*. Di qui, il l'Unità Ricerca e Sviluppo, si è fatta carico di una analisi puntuale della matrice di competenze necessarie per i dipendenti coinvolti in prima linea nel processo di rinnovamento.

La definizione del fabbisogno è stata efficacemente declinata in termini di obiettivi, livello e tipologia di competenze. Inoltre, è stata effettuata anche una valutazione precisa dei profili professionali da coinvolgere nella formazione decidendo di allargare la platea dei destinatari -principalmente riconducibili all'area Technical Operations- anche ad alcune figure afferenti alla funzione marketing: *“per fare correttamente il loro lavoro è necessario che conoscano nel dettaglio le soluzioni commercializzate da FUJIFILM a partire dai loro aspetti tecnici, di applicazioni e sistemi di gestione”*⁷. Inoltre, elemento di particolare interesse per questo Rapporto, il Piano non è stato una iniziativa incidentale rispetto alle direttrici di sviluppo dell'azienda, ma ha costituito solo una prima fase di formazione con la finalità dell'aggiornamento, volta a mettere il personale coinvolto dai processi di trasformazione tecnologica nelle condizioni di abilitarla. Inoltre, successivamente, il Piano è stato integrato da interventi formativi ad integrazione e potenziamento delle competenze acquisite.

Il Piano è stato articolato nei seguenti cinque moduli didattici erogati attraverso la metodologia formativa a distanza (FAD). Rispetto al tema della FAD è opportuno segnalare che essa è stata selezionata come metodologia a causa della concomitanza tra avvio dell'azione formativa (maggio 2020) e lo scoppio dell'emergenza pandemica da Covid-19. Dalle interviste è emerso che, nonostante non siano state riscontrate particolari criticità nella erogazione della formazione con questa modalità, nelle fasi di esercitazione pratica previste da ciascun modulo, è stata comunque registrata una preferenza per la gestione delle stesse nella modalità in presenza.

Tabella 1 Caratteristiche azioni formative

Titolo	Livello	Finalità
PostgreSQL Amministrazione Database	Base	Aggiornamento
PostgreSQL Sviluppo Avanzato	Base	Aggiornamento
Replica Alta Disponibilità e Disaster Recovery	Base	Aggiornamento
Data Warehousing e Partizionamento	Base	Aggiornamento
Introduction to PostgreSQL and Kubernetes	Base	Aggiornamento

La tabella seguente illustra, invece, i lavoratori coinvolti e la durata (in ore) del corso oggetto del Piano.

Tabella 2 Dimensione del Piano

Lavoratori coinvolti	Totali
Operai	0
Impiegati	7
Quadri	2
Totale	9
N° Ore Corso	88,00
Monte ore allievo	648,00

⁷ Il tema della valutazione della coerenza delle azioni formative con il profilo dei partecipanti verrà trattato al § 3.2.

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo per la esecuzione del piano le attività sono state gestite sia internamente da risorse dell'area HR e dell'Unità Ricerca e Sviluppo ed in parte affidate ad un ente esterno. Quest'ultima società si è occupata degli aspetti legati alla gestione dell'iter di finanziamento e al coordinamento didattico.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo, dalla sua progettazione alla valutazione degli esiti è stato gestito interamente dall'Unità Ricerca e Sviluppo che, come si è detto nei paragrafi precedenti, è stata coinvolta anche nelle fasi di rilevazione del fabbisogno e dell'individuazione e articolazione delle azioni formative strategiche per aggiornare le competenze del personale di riferimento.

Per quanto riguarda il ruolo della rappresentanza dei lavoratori, nel caso di specie, esso non si limita alla sola ricezione delle informazioni relative alla pianificazione della formazione in azienda e alla firma degli accordi sindacali per la presentazione dei piani, ma “ (i rappresentanti dei lavoratori) *sono dei colleghi che sono in prima linea con il business (...) e quindi sanno benissimo che quello che viene proposto in termini di formazione è rispondente, generalmente, alle specificità produttive e ai fabbisogni del personale*”. Le strategie di formazione vengono condivise tempestivamente con la controparte sindacale e con riferimento alle decisioni sulla formazione che è stata descritta “*non come qualcosa che l'ufficio HR decide in maniera estemporanea. Cerchiamo sempre di essere focalizzati su quello che veramente serve anche perché, altrimenti, le persone non partecipano e ci sarebbe una cattiva allocazione delle risorse*”.

Se la rilevazione dei fabbisogni e la progettazione degli interventi formativi è ripartita tra le competenze dei manager (a diversi livelli) e delle unità interessate da processi di innovazione e trasformazione tecnologica, la valutazione degli esiti del Piano in esame è stata condotta attraverso procedure standardizzate ben definite dalla Unità Ricerca e Sviluppo. La valutazione è stata implementata attraverso la somministrazione di questionari realizzati grazie alla collaborazione tra il referente del Piano a livello di unità e la funzione risorse umane. Nello specifico, all'interno del piano di formazione l'azienda gestisce la valutazione che viene rilasciata dalla singola persona su ogni sessione e relativamente a un *set* di caratteristiche inerenti alla qualità dei moduli didattici, tra cui è possibile menzionare “*contenuti, metodi, capacità del docente, documentazione e materiale messo a disposizione*”. La valutazione che viene espressa dai beneficiari della formazione, in una scala da 0 a 7, riguarda dunque elementi e caratteristiche oggettive del *training*.

La peculiarità delle procedure di valutazione dell'efficacia della formazione risiede dunque nel fatto che lo sviluppo delle metodologie e delle metriche di riferimento non sono affidate a consulenti esterni in quanto l'Unità Ricerca e Sviluppo “*ha dei sistemi di gestione per la qualità certificati rispetto di alcuni standard perché, nella nostra visione, questo è il modo corretto di procedere*”. Nel dettaglio, i sistemi cui l'intervistato ha fatto riferimento sono quelli di certificazione (dall'ISO9001 a quelli specifici per l'ambito *medical*) i cui criteri, applicati alla fase di valutazione degli esiti della formazione, consentono all'azienda non solo di essere autonoma nella rilevazione, ma anche di muoversi in maniera aderente ai più alti standard di riferimento settoriali.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il processo formativo, dalla sua progettazione alla valutazione degli esiti è stato gestito interamente dall'Unità Ricerca e Sviluppo in sinergia con la funzione Risorse Umane coinvolta anche nelle fasi di rilevazione del fabbisogno e dell'individuazione e articolazione delle azioni formative strategiche per aggiornare le competenze del personale di riferimento. Il percorso formativo ha inteso aggiornare le competenze tecniche dei lavoratori coinvolti in prima linea in un processo di innovazione tecnologica ad ampio spettro che ha coinvolto l'intera filiale e del personale dell'area marketing che avrebbe potuto trarre vantaggio da una conoscenza più di dettaglio dello sviluppo tecnologico, anche in ottica previsionale delle applicazioni commercializzate da FUJIFILM Italia. L'implementazione del Piano, fino alla fase di valutazione d'impatto e di efficacia della formazione erogata si è rivelata in linea con l'ambito tematico strategico “Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto”.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

“I prodotti sono stati sviluppati hanno avuto degli ottimi risultati in termini di qualità del software, abbiamo rispettato i tempi (del progetto di innovazione tecnologica ad ampio spettro in azienda), abbiamo introdotto nei nostri prodotti le applicazioni del database opensource: la risposta circa l'impatto della formazione è dunque di un esito più che soddisfacente”. È a partire da questa considerazione che la descrizione dell'impatto della formazione prevista dal Piano può essere approfondita.

Procedendo nell'analisi dell'impatto della formazione, dall'angolo di osservazione della qualità della stessa, così per come è stata vagliata dai beneficiari degli interventi formativi, essa ha ottenuto una valutazione molto alta, corrispondente all'ultimo segmento della scala utilizzata per la rilevazione: i valori medi sono stati registrati attorno al livello 6 (sui 7 disponibili), con poche eccezioni nella sfera dei 4.

L'elemento di particolare interesse che è emerso rispetto all'accuratezza delle procedure di valutazione risiede nel fatto che l'azienda non si sia limitata a una semplice lettura dei risultati delle rilevazioni in termini di “score” ottenuti per ciascuna caratteristica oggetto delle survey. Infatti, l'Unità Ricerca e Sviluppo hanno messo in relazione le valutazioni espresse dai partecipanti con il loro livello di competenze rispetto a quello mediamente atteso per la proficua partecipazione alle attività formative dei diversi moduli e con le specializzazioni professionali dei soggetti interessati dal *training*. È stato così possibile evincere che a un maggiore livello iniziale di coerenza tra profilo professionale, bagaglio di competenze pregresse e obiettivi del modulo didattico, per il Piano in esame è corrisposta generalmente anche una valutazione più alta della qualità della formazione.

L'impatto dell'iniziativa di formazione, però, è stato valutato come mediamente positivo anche per i partecipanti ai corsi previsti dal Piano che, seppur con profili e livello di competenze leggermente meno in linea con il contenuto formativo, hanno comunque potuto trarre vantaggio dalle nuove conoscenze e abilità acquisite, contribuendo allo sviluppo del *software* e al progetto di innovazione tecnologica aziendale con maggiore efficienza e valore di quanto avrebbero potuto fare in assenza dell'aggiornamento previsto dal Piano. Inoltre, l'apertura della possibilità di partecipare alla formazione anche in un'ottica di “*acquisizione di competenze strategiche per percorsi di crescita professionale futura, seppur in una condizione di non esatto allineamento iniziale con i requisiti del corso*” ha contribuito a rafforzare il *commitment* del personale verso gli obiettivi e i traguardi aziendali.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione sulle tematiche tecniche oggetto del Piano “*non si esaurisce certo l'ultimo giorno delle sessioni, ma inizia il giorno dopo, quando le competenze acquisite vanno agite e bisogna mettere in pratica quanto appreso*”. Ma una progettazione degli interventi formativi così coerente con i traguardi attesi in termini di sviluppo e competitività a livello aziendale, seguita da una attenta e puntuale fase di valutazione degli esiti e integrata da una valutazione empirica dell'impatto degli interventi formativi, ha consentito a FUJIFILM Italia di accrescere la qualità e l'efficienza dei propri prodotti e servizi anche in una fase di forte sollecitazione come quella emergenziale tra il 2020 e il 2021, raggiungendo gli obiettivi prefissati e ragionando in un'ottica di innovazione incrementale, supportata dalle professionalità ad alto contenuto di competenze -in continuo aggiornamento- del proprio personale.

CONCLUSIONI

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

Sono diversi gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione oggetto del Piano. In primo luogo, il fatto che il corso sia stato progettato con un significativo livello di coerenza tematica e prossimità temporale con un progetto di innovazione tecnologica di ampia portata a livello di unità produttiva e aziendale nel suo complesso.

In secondo luogo, l'aderenza del Piano alle direttrici di sviluppo e competitività di FUJIFILM Italia e la decisione di estendere la platea di partecipanti anche a profili esterni e più eterogenei a quelli di riferimento dell'area Technical Operations ne ha amplificato l'impatto, sia in termini di prospettive di crescita -professionale, dei singoli e aziendale nel suo complesso- che di ingaggio dei lavoratori coinvolti.

Inoltre, la tensione alla qualità ha caratterizzato tutte le fasi dell'organizzazione ed erogazione di formazione mirata, alla selezione di docenti di comprovata esperienza nell'ambito dei *tool* informatici per la gestione aziendale e l'ottimizzazione dei processi, al momento della valutazione, gestito aderendo ai più alti standard internazionali. Ciò, grazie all'organizzazione del Piano e alla sua implementazione in un contesto di forte sinergia tra funzione HR e Unità Ricerca e Sviluppo.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Alcune delle prassi che hanno portato al successo del caso fin qui analizzato possono essere replicate in altre realtà aziendali. In particolare, è risultata particolarmente interessante e con buone possibilità di replicabilità, la progettazione di interventi formativi intesi come “fondamenta”, fattore abilitante a sostegno di un progetto di innovazione tecnologica ad ampio spettro.

Inoltre, considerando la portata delle innovazioni tecnologiche oggetto della formazione e la loro ricaduta pratica anche sui servizi e prodotti *core* dell'azienda, anche il coinvolgimento di personale proveniente dal mondo del *marketing* può essere considerato una impostazione adottabile anche da altre aziende che vogliano ampliare il ventaglio di conoscenze tecniche-digitali di chi si occuperà degli aspetti legati alla sfera commerciale delle applicazioni che hanno subito e subiranno importanti migliorie tecnologiche.

In aggiunta, il raccordo tra la costruzione di metriche precise per la valutazione dell'efficacia e degli esiti della formazione (declinata secondo una matrice per la rilevazione della qualità di diversi aspetti caratterizzanti del Piano e impostata per ciascun modulo didattico) e con gli elementi di normazione degli standard di gestione (ad esempio della qualità) consente di sviluppare in autonomia la cruciale fase di verifica del *training* erogato e di ricavare informazioni fruibili non solo per l'unità o funzione referente del Piano, ma significative anche per altri dipartimenti e livelli organizzativi. Il ricorso a meccanismi standardizzati e condivisi da tutte le divisioni aziendali per la valutazione ex-post della formazione consente, inoltre, alla funzione Risorse Umane di verificare in maniera trasversale l'efficacia di tutta la formazione erogata dall'azienda, a prescindere dalla fonte di finanziamento.

Infine, l'attenzione rivolta ai fruitori della formazione in termini di ricognizione del gradimento della stessa, letta alla luce della variabile del livello di competenze pregresse e di coerenza tra profili professionali e argomenti degli interventi formativi, permette di soppesare i risultati ottenuti durante la fase di valutazione per orientare, sulla base di informazioni attendibili, le future iniziative di formazione in termini di destinatari, metodologie didattiche e risultati attesi.

5.3. Conclusioni

In sintesi, il Piano oggetto del presente Rapporto è stato studiato e implementato a specifico supporto di più ampio ventaglio di iniziative di “*rinnovo tecnologico*” che hanno interessato la filiale italiana di FUJIFILM a partire dal 2019: era dunque necessario aggiornare e sviluppare delle competenze strategiche non presenti in azienda. Grazie alle informazioni raccolte durante la fase di valutazione degli esiti della formazione, è possibile affermare da un lato che l'implementazione dei cinque moduli formativi previsti dal Piano ha consentito di raggiungere gli obiettivi

delineati in fase di progettazione in termini di efficacia e impatto. Dall'altro la qualità dell'intervento formativo è stata confermata anche dalle opinioni espresse dai beneficiari della formazione e oblitterata nella messa a terra di successive iniziative di *training* dedicate al consolidamento degli apprendimenti e all'acquisizione di nuove competenze abilitanti per la transizione tecnologica e l'innovazione in FUJIFILM Italia.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Piano formativo 270753 - Titolo: Innovazione tecnologica con PostgreSQL

Sito aziendale: <https://www.fujifilm.com/it/it>