

AT VENETO

TEXA

Internazionalizzazione

“Aggiornamenti normativi per migliorare l’operatività”

Componente team di monitoraggio: Natascia Porcellato

DATI SUL PERCORSO FORMATIVO REALIZZATO (CONTO FORMAZIONE

CODICE IDENTIFICATIVO DEL PIANO: n. 197984 presentato il 26.10.2017

TIPOLOGIA DEL PIANO: piano aziendale

TITOLO DEL PIANO: "Formazione professionale"

Responsabile delle questioni doganali (200 ore)

Master di specializzazione per responsabili della protezione dei dati personali (40 ore)

Minimaster IVA Internazionale (16 ore)

SOMMARIO

1 INTRODUZIONE	4
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	
2.5 Considerazioni riepilogative	
3 IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	
3.2 il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	
3.3 Considerazione riepilogative	
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	15
4.1 L'impatto della formazione	
4.2 Considerazione riepilogative	
5 CONCLUSIONI	17
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	
5.3 Conclusioni	

1 INTRODUZIONE

TEXA costituisce una delle realtà più innovative nell'ambito delle soluzioni diagnostiche elettroniche nel panorama nazionale. Opera principalmente nel settore auto, e l'export costituisce una quota rilevante del suo fatturato. Anche la sua presenza all'estero appare molto consistente: pur mantenendo la produzione interamente in Italia, TEXA nel corso del tempo ha aperto diverse filiali commerciali e di assistenza all'estero: dei 700 dipendenti, circa 150 sono legati a questi insediamenti.

L'azienda, inoltre, dispone di una Accademy interna, TEXAEDU¹. Nata nel 2004, questa divisione dell'azienda è interamente dedicata alla formazione professionale e offre corsi di aggiornamento a meccanici o studenti che si affacciano al mondo del lavoro. Gli obiettivi sono da una parte accompagnare il mondo dei professionisti nei cambiamenti del settore, portandoli verso una formazione mecatronica; dall'altro, seguendo una vocazione sociale, di farsi carico della formazione dei meccanici di domani, offrendo corsi di mecatronica agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado di natura tecnica e professionale. I corsi in questione sono tenuti in 54 istituti professionali e tecnici e hanno il riconoscimento del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

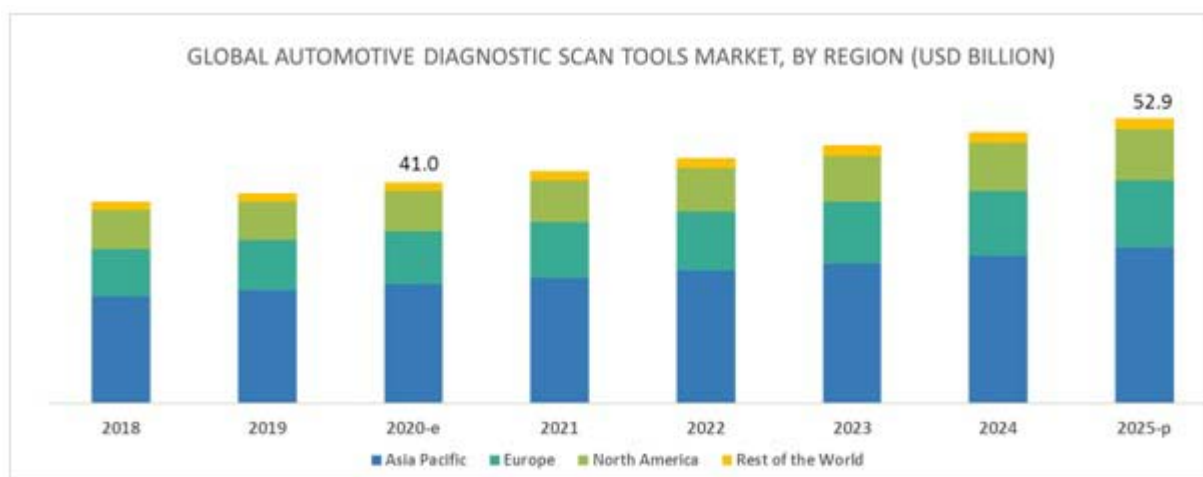
¹ <https://www.texa.it/formazione/>

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

IL SETTORE. L'azienda oggetto di analisi, TEXA, opera nel settore degli strumenti di diagnostica per l'automotive. Il settore, che nel 2020 valeva 41 miliardi di dollari, secondo uno studio della società di ricerca statunitense MarketsandMarkets² può arrivare nel 2025 alla cifra di 52,9 miliardi di dollari, segnando un aumento del 41%, pari a 15,3 miliardi di dollari rispetto i 37,4 miliardi stimati nel 2018 (elaborazioni dell'Osservatorio Autopromotec³ su dati MarketsandMarkets). Dal punto di vista geografico, il saldo positivo maggiore è atteso nell'area dell'Asia e del Pacifico (+40% dei ricavi totali), a cui fa seguito il l'area dell'America del Nord (+30%), l'Europa (+25%) e il resto del mondo (+5%).

Grafico 1 – Andamento mondiale settore diagnostica per auto (per regione)



Source: MarketsandMarkets Analysis

Le ragioni dietro alla crescita sono prima di tutto nell'evoluzione dell'elettronica e dell'informatica applicate a questo settore. Il loro impiego, infatti, ha consentito lo sviluppo di strumenti sempre più sofisticati e in grado di connettersi a elementi e componenti dei veicoli per individuare difetti e malfunzionamenti, aumentando la sicurezza a bordo del veicolo. Altri importanti punti di crescita sono costituiti inoltre dalle normative in termini di sicurezza stradale ed emissioni in atmosfera, che tenderanno a spingere più verso auto ibride o elettriche e che vedranno l'impiego sempre più massiccio di dispositivi di sicurezza elettronici.

² <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/automotive-diagnostic-scan-tools-market-1299.html>

³ <https://www.autopromotec.com/it/auto-diagnostica-mercato/a301>

TEXA. TEXA⁴ nasce nel 1992 su intuizione di due soci, Manuele Cavalli e Bruno Vianello per rispondere alla sempre più massiccia presenza di elettronica all'interno delle automobili. Il cambiamento, che stava avvenendo tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90, è stato intercettato dai due fondatori che hanno compreso come questi mutamenti non trovassero risposte. Le domande inevase riguardavano sia le soluzioni tecniche in sé, che la crescente difficoltà per le officine meccaniche a intervenire per guasti e manutenzioni proprio sulla parte elettronica⁵.

TEXA nasce quindi progettando e costruendo strumenti diagnostici sempre più sofisticati e oggi è leader nella progettazione, industrializzazione e costruzione di strumenti diagnostici, dispositivi per la telediagnosi, stazioni per la manutenzione degli impianti A/C, analizzatori gas di scarico, dedicati ad autovetture, motociclette, camion, mezzi agricoli e motori marini. L'ultima frontiera riguarda la produzione di sistemi powertrain per veicoli a propulsione elettrica.

Il fatturato TEXA è cresciuto nel corso del tempo fino a superare la quota dei 100milioni di euro di fatturato nel 2017, anno in cui uno dei due soci, Manuele Cavalli, lascia l'azienda alla guida solitaria di Bruno Vianello. Nel 2019, il fatturato di TEXA raggiunge i 135milioni di euro costituito dal 60% di export verso l'Unione Europea, il 15% verso paesi extraUE e il 25% nel mercato interno nazionale.

Tab. 1 – TEXA –alcune voci di bilancio⁶

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Fatturato	135.000.000	121.900.000	102.200.000	80.700.000	63.900.000	56.300.000
EBITDA	30.500.000	28.900.000	23.000.000	16.500.000	11.800.000	10.000.000
EBITDA %	22,25 (media ultimi 3 anni)			20,45	18,35	17,74

TEXA fa inoltre della presenza sul territorio un valore. Per questo, mantiene la produzione nella sede centrale di Monastier di Treviso, ma a partire dal 2000 inizia un crescente insediamento commerciale:

2000 Texa Spagna

2002 Texa Germania (Lagenbrettach)

2005 Texa Francia e Texa Regno Unito

⁴ https://www.texa.com/upload/Files/Company_Profile_V8.pdf

⁵ <https://forbes.it/2021/01/21/innovazione-e-welfare-aziendale-ladriano-olivetti-delle-auto-spiega-il-successo-della-sua-texa/>

⁶ <https://www.italypost.it/texa-made-italy-un-leader-globale-nelle-tecnologie-la-diagnostica-nel-settore-automotive/>

2006 Tesa Stati Uniti

2008 Tesa Polonia e Tesa Russia

2009 Tesa Giappone

2014 Tesa Brasile

2020 Tesa Germania (Obersulm)

I paesi in cui non sono presenti filiali sono serviti attraverso partnership: la rete commerciale di TEXA conta quasi 700 distributori in più di 100 Paesi del mondo.

Oggi sono impiegate circa 560 persone in Italia mentre sono 170 circa i dipendenti di filiali estere: in totale, una forza lavoro di 730 persone, dall'età media di 33 anni, di cui il 45% laureata, tra cui spiccano i 150 ingegneri e specialisti impegnati nel settore Ricerca e Sviluppo. Il nuovo stabilimento TEXA, inaugurato nel 2012 a Monastier di Treviso, si sviluppa su 30.000 mq coperti, in un'area di oltre 100.000 mq.

TEXA è in possesso della certificazione IATF16949, specifica per i fornitori di primo equipaggiamento automotive, e ha adeguato i processi aziendali anche allo standard VDA 6.3 (metodologia adottata dai principali produttori di veicoli, riguardante progettazione, sviluppo, realizzazione e supporto post-vendita dei prodotti a loro destinati).

L'area nella quale vengono eseguite le fasi di lavorazione e di produzione è stata certificata come E.P.A. (Electrostatic-Protected Area), in accordo con le norme CEI EN 61340 che fissano i criteri di protezione di dispositivi elettronici dai fenomeni elettrostatici.

TEXA ha ottenuto anche la certificazione ISO/IEC27001 che tutela le informazioni e dei dati acquisiti dai singoli veicoli e gestiti per i propri clienti. Per rinforzare la protezione in questo ambito, inoltre, TEXA nel 2020 ha ottenuto la certificazione TISAX, il severissimo standard applicato dai costruttori auto tedeschi.

Certificati qualità:

IATF 16949

UNI CEI ISO 27001

UNI EN ISO 9001:2015

ABILITA CLIMA

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione è insita nella mission aziendale fin dalla sua fondazione. L'investimento del 13% del fatturato in ricerca e sviluppo, la presenza del 45% di laureati tra la forza lavoro, l'introduzione di un ambiente di

lavoro che favorisce i rapporti sociali e umani sono a testimoniare una filosofia aziendale che è orientata in maniera spinta verso soluzioni interne del tutto innovative che si riflettono anche nella produzione.

L'azienda, infatti, vanta numerosissimi brevetti. Questo è frutto anche del lavoro, strettamente customizzato, che l'azienda porta avanti per i propri clienti. Se infatti i principali colossi del settore, come Bosch o Continental (entrambe tedesche), Denso (Giapponese), Delphi (inglese), and Snap-On (Usa), offrono soluzioni principalmente standardizzate, TEXA propone prodotti che sono molto tecnologici e soprattutto molto customizzabili: non produce un prodotto stand a lock, che fa una funzione, ma le fa tutte, e poi, a seconda di quello che il cliente chiede, si dettaglia, e per questo è molto ricercato. L'innovazione, come dicevamo, è la mission di TEXA: attraverso l'azienda, il cliente del settore auto può avere un accesso privilegiato a tecnologie futuristiche che possono essere lavorate in tempi brevi, dato che la flessibilità e la reattività sono gli altri tratti che caratterizzano TEXA, portandola ad essere spesso un'apripista in moltissime occasioni.

Le principali e più recenti innovazioni sono:

- * 2009: presenta uno strumento di diagnosi multimarca per il settore agricolo e per quello nautico
- * 2010: presenta e costruisce la linea A/C KONFORT, delle stazioni di ricarica per impianti di climatizzazione conformi alla nuova normativa europea che prevede l'introduzione di un nuovo gas refrigerante a basso impatto ambientale, che si è imposta a livello internazionale, ottenendo la raccomandazione da parte delle più importanti case automobilistiche mondiali
- * 2011 TEXA ha presentato AXONE 4, innovativo strumento visualizzatore touch-screen che ha rappresentato la nuova frontiera della diagnosi sui veicoli
- * 2012 è protagonista anche nel settore della Telediagnosi, fornendo le flotte di molte primarie aziende italiane ed estere con la soluzione TMD (TEXA Mobile Diagnostic)
- * 2016 ha lanciato AXONE Nemo, strumento diagnostico pensato per il futuro, che resiste a forti shock
- * 2018 TEXA ha lanciato RCCS, un avanzato sistema per la calibrazione dei sistemi ADAS, i dispositivi di sicurezza installati sui veicoli moderni
- * 2020, invece, è arrivato AXONE NEMO 2, evoluzione dell'omonimo tablet ancora più veloce e performante

Seguendo la vocazione e la filosofia aziendale, basata su flessibilità, customizzazione spinta e innovazione continua, TEXA nel prossimo futuro guarda con interesse al comparto delle auto da corsa sportive.

Inoltre, nel 2018 è nato E-POWERTRAIN, una nuova realtà aziendale con sede a Torino, che si occupa della produzione di sistemi Inverter, VCU e motori elettrici per la propulsione dei veicoli⁷, rispondendo in questo modo alla sfida posta dalla rivoluzione della mobilità elettrica.

⁷ <https://www.gm-edu.it/aziende/105-texa/>

Attualmente, il settore maggiormente trainante è quello legato al cambio di passo relativo alla propulsione delle auto, che si sta spostando non solo dall'energia fossile all'elettrica, ma anche in termini di assistenza alla guida elettronica, sistemi di controllo, sistemi di sicurezza.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

TEXA è molto attenta a tutto il tema della compliance perché opera all'interno di un sistema, quello dell'automotive, che è regolato da una normativa di riferimento specifica, la TISACS. Questa normativa, oltre a porre l'accento sulla qualità del prodotto, che deve ovviamente essere sicuro e rispettare le performance richieste, mette in rilievo anche alla tracciabilità del prodotto. L'azienda deve quindi onorare una serie di obblighi, per qualificarsi come fornitore, e deve essere assolutamente in regola anche dal punto di vista normativo, dato che le richieste di certificazione e dichiarazione sono piuttosto frequenti da parte delle case automobilistiche.

Il piano formativo oggetto di monitoraggio tendeva a rafforzare le competenze per il mantenimento di certificazioni che consentono di operare in ambito internazionale. I settori direttamente coinvolti dalla formazione oggetto di questo monitoraggio sono stati: l'ufficio acquisti (Corso formazione responsabile delle questioni doganali), l'ufficio amministrazione, finanza e controllo (Minimaster IVA internazionale) e l'Ufficio qualità e ambiente (Master di Specializzazione per responsabili della protezione dei dati personali).

Il piano formativo è stato oggetto di esame e condivisione con le parti sociali, che lo hanno sottoscritto il 24 ottobre 2017.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Durante il "periodo-Covid", l'azienda ha erogato attività formative obbligatorie soprattutto legate al tema della sicurezza e sull'uso delle piattaforme per lo smartworking.

Le lezioni sono state registrate presso la sede di Monastier di Treviso e sono state condivise con i lavoratori attraverso la piattaforma interna.

Le attività di formazione generale obbligatoria sono state condotte attraverso dei docenti interni; quindi, la sospensione delle attività lavorative in presenza è stato impiegato per anticipare o colmare i gap formativi già previsti da calendario.

Rispetto alla formazione futura, viene messo in rilievo come possa essere funzionale portare avanti un modello ibrido, che combini attività in presenza e altre via piattaforma. Viene sottolineato però che è necessario calibrare la metodologia sul contenuto e sugli obiettivi: quando, ad esempio, c'è una carenza nozionistica, viene ritenuta più utile la formazione a distanza; negli altri casi, invece, viene sottolineata l'importanza di creare un coinvolgimento emotivo e personale, e la preferenza va quindi verso attività che si svolgono in presenza, in aula, o utilizzando il role play.

Viene messa in luce la necessità di ripensare le modalità di ispezione e controllo in caso di fondi finanziati, segnalando qualche possibile criticità futura a livello organizzativo, in caso di lavoratori positivi al Covid che quindi non sono nelle condizioni di frequentare i corsi per ragioni indipendenti dalla volontà dell'azienda e del lavoratore stesso. Una possibile soluzione potrebbe essere la registrazione e la messa a disposizione di tutta la formazione erogata che poi può essere visionata e utilizzata dai partecipanti, che siano in aula al momento del corso oppure no.

2.5 Considerazioni riepilogative

Lo sviluppo di TEXA si fonda quindi sulle sempre più stringenti innovazioni che vanno profilandosi nell'ambito del mondo auto, e in particolare nel crescente spazio che si sta conquistando l'elettronica e l'informatica nella diagnosi del veicolo e nel cambiamento dell'esperienza della guida.

In tema di formazione, l'impresa si è mossa per rinforzare la propria capacità di rispondere alle richieste, molto pressanti, derivanti dalla normativa che cambiava, come l'introduzione del Regolamento sul GDPR, sia per avere maggiore capacità di garantire la tracciabilità della filiera internazionale e gestirne le implicazioni IVA derivanti.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Come prima cosa, precisiamo che la persona che era responsabile del Piano al momento dell'ideazione, presentazione e realizzazione purtroppo non lavora più presso TEXA e per questo alcune informazioni non sono state reperibili.

Nel formulario del Piano Formativo 197984 di TEXA si legge, tra le motivazioni dell'intervento: *"TEXA Spa, situata a Monastier di Treviso, viene fondata nel 1992 ed è oggi tra i leader mondiali nella progettazione, industrializzazione e costruzione di strumenti diagnostici multimarca analizzatori per gas di scarico, stazioni per la manutenzione dell'aria condizionata e dispositivi per la telediagnosi, destinati ad autovetture, moto, camion, imbarcazioni e mezzi agricoli. TEXA Spa è presente in tutto il mondo con una capillare rete di distribuzione. Per mantenere alto lo standard qualitativo ed al tempo stesso essere competitivi nei mercati nazionali ed internazionali è necessario mantenere costantemente aggiornato il personale su tematiche tecnico-professionali. In tale contesto aziendale il presente progetto formativo vuole rispondere alla necessità di aumentare le competenze di due dipendenti in materia di questioni doganali, iva internazionale e protezione dei dati personali."* (pagg. 2-3)

L'analisi dei fabbisogni viene fatta in maniera sistematica dall'azienda attraverso una raccolta di richieste fatta a ogni inizio anno. La modalità prevede dei colloqui individualizzati con i responsabili delle divisioni. Una volta identificati gli obiettivi, vengono selezionate le persone da coinvolgere, in un'ottica orientata a massimizzare l'efficacia del processo formativo. Talvolta l'azienda partecipa a bandi per avere un finanziamento della formazione, ma spesso i progetti vengono autofinanziati. Largo, inoltre, è il ricorso a formatori interni: spesso, a dirigenti o lavoratori specializzati viene richiesto di tenere corsi, sia in modalità aula che in versione webinar, per i propri colleghi in modo da allargare la conoscenza generale.

Il piano oggetto di analisi ha trovato sicuramente una prima spinta dalle innovazioni normative che si andavano via via delineando. Un primo fattore è stata certamente l'introduzione del Regolamento 2016/679⁸ - GDPR (General Data Protection Regulation), avvenuta nel 2016 con la pubblicazione nella Gazzetta Europea, ma attuato a partire dal 2018. Il Regolamento, attuato in maniera omogenea in tutta Europa, armonizza a livello continentale la materia della protezione dei dati personali, tende allo sviluppo

⁸ <https://www.garanteprivacy.it/regolamentoue>

del Mercato Unico Digitale e cerca di rispondere alle nuove sfide poste dall'avanzare delle tecnologie digitali.

L'altro cambiamento normativo che è intervenuto e a cui TEXA ha reagito con il corso "formazione responsabile delle questioni doganali" è l'entrata in vigore nel 2016 del cosiddetto "pacchetto Codice Doganale dell'Unione" ⁹

Infine, il minimaster "IVA internazionale" rispondeva alla necessità aziendale di approfondire il tema della gestione dell'IVA internazionale soprattutto per quanto riguarda l'acquisto di beni e servizi via Internet.

A queste tre esigenze ha reagito UNIS&F, che agisce da collettore delle segnalazioni aziendali di fabbisogni formativi, mettendo a punto i percorsi formativi che poi sono stati realizzati a TEXA.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nel formulario del Piano Formativo 197984 di TEXA si legge, tra gli obiettivi dell'intervento: *"Gli elementi qualificanti gli interventi formativi e gli obiettivi da raggiungere possono essere così sintetizzati:*

- approfondire le competenze in ambito doganale, in particolare su normativa doganale generale e relativo impatto sui soggetti che intervengono nelle operazioni doganali, normativa doganale nazionale, regimi e procedure doganali, accertamento doganale e contenzioso, IVA negli scambi internazionali e accise;*
- fornire gli strumenti necessari alle aziende per gestire in modo corretto e con dimestichezza le principali operazioni con l'estero. E inoltre permettere di eseguire un check-up delle procedure di contabilità IVA alla luce delle ultime novità, applicare la normativa sugli adempimenti formali e sostanziali senza incertezze, valutare la praticabilità della prassi amministrativa nella propria realtà aziendale;*
- specializzare il dipendente dell'azienda che intende ricoprire il ruolo di Responsabile della protezione dei dati personali, nonché di supportare tale figura, o più in generale il management, negli adempimenti previsti dalla normativa, soprattutto quella in divenire."* (pag. 3)

La progettazione dei corsi è stata interamente gestita da UNIS&F, sia a livello generale che nella microprogettazione. La definizione dei contenuti dei percorsi formativi è stata condivisa con TEXA attraverso degli incontri preparatori. Nel corso di questi incontri, è emersa la richiesta di calare più possibile le diverse materie nel contesto aziendale specifico. La richiesta è stata accolta e integrata da UNIS&F, che

⁹ <https://www.adm.gov.it/portale/dogane/operatore/operatore-economico-autorizzato-aeo/conosci-aeo>

ha quindi declinato specificatamente nel mondo dell'automotive i diversi argomenti trattati nei tre percorsi che formano il piano. Il dialogo con UNIS&F è stato costruttivo ed efficace anche in virtù della conoscenza reciproca di lunga data che caratterizza l'ente di formazione e TEXA.

La scelta dei lavoratori individuati per la formazione ha seguito logiche diverse.

Il lavoratore che ha seguito il Master di Specializzazione per responsabili della protezione dei dati personali era già Responsabile QHSE (Qualità Sicurezza Energia Ambiente). A seguito del corso, ora è anche DPO (Data Protection Officer).

I lavoratori che invece hanno seguito i percorsi di Minimaster IVA internazionale (due lavoratori) e il Corso formazione responsabile delle questioni doganali (due lavoratori) sono stati individuati tra gli impiegati delle due divisioni, facendo attenzione sia al profilo professionale pregresso sia alla capacità di diffondere le conoscenze e relazionarsi con i colleghi. La formazione continua attuata in TEXA, che prevede che siano gli stessi colleghi a condividere le informazioni e le competenze di ognuno, ha quindi premiato le figure che possedevano gli skill necessari a condividere più efficacemente gli apprendimenti con il resto dei collaboratori.

Anche l'attesa dei risultati era diversa in relazione ai diversi percorsi formativi. Per il Minimaster IVA internazionale e il Corso formazione responsabile delle questioni doganali, TEXA si aspettava soprattutto di consolidare le competenze già presenti e rendere i lavoratori maggiormente consapevoli della materia con la quale lavoravano. Per l'IVA internazionale, inoltre, il minimaster veniva inquadrato in un percorso che mirava a integrare le conoscenze necessarie all'ottenimento della certificazione AEO. In entrambi i casi, l'auspicio era che le procedure divenissero più veloci e più snelle. Per quanto riguarda il Master di Specializzazione per responsabili della protezione dei dati personali, invece, era proprio la novità del Regolamento 2016/679 che sarebbe entrato in vigore nel 2018 a porre all'azienda di fronte alla necessità di adeguamento. Il tema della privacy, tuttavia, appare di primo piano anche per la natura stessa del business aziendale, che si fonda su prodotti personalizzati e trattamento di dati raccolti e analizzati, innovazione continua e brevetti depositati. Il master era strutturato fornendo al partecipante la formazione relativa alla parte normativa integrata da una più tecnica e applicativa.

Non vengono segnalate criticità nello svolgimento dei corsi.

Non vi è stata, da parte dell'azienda, una verifica puntuale dell'apprendimento a fine corso.

3.3 Considerazione riepilogative

La formazione e lo svolgimento del percorso formativo non ha trovato criticità. La necessità di questi percorsi formativi nasceva dai continui cambiamenti normativi e gestionali internazionali che impattano in maniera importante in una realtà come quella di TEXA che deve all'export oltre il 70% del proprio fatturato. Riprendiamo per sommi capi i principali tratti che caratterizzano il piano formativo analizzato:

1. L'azienda conosceva e aveva già un rapporto solido con l'ente di formazione
2. I percorsi avevano obiettivi chiari e definiti
3. Il taglio individualizzato sul settore di specifico interesse dell'azienda, con esempi e riferimenti precisi, hanno reso più semplice ai lavoratori interessati alla formazione comprendere l'applicazione dei concetti
4. La filosofia che inquadra la formazione reciproca tra colleghi come modalità standard di lavoro è un fattore di cui si tiene conto nella selezione dei partecipanti, privilegiando quelli che possiedono maggiori skill in proposito

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

I tre corsi che fanno parte del piano formativo erano piuttosto diversi, ma possiamo individuare anche in questo caso due tipologie di impatti diversi in relazione ai corsi.

Master di Specializzazione per responsabili della protezione dei dati personali. Una introduzione normativa come quella del Regolamento 2016/679 non poteva non incidere in maniera pesante e infatti le conseguenze sono state importanti e hanno riguardato ogni aspetto dell'azienda: coinvolge i dipendenti, il trattamento dei loro dati, ma anche le modalità di gestione e protezione dei dati tecnici, per esempio. Nello specifico, una prima conseguenza è la nascita della figura del DPO, individuata nel lavoratore che ha frequentato il Master. Ma è la stessa realizzazione della policy l'esempio più calzante: la procedura di gestione dei data breach o delle richieste delle autorità o dei soggetti proprietari del dato che vengono gestite, per esempio. Sono numerosissime le procedure implementate a seguito dell'applicazione del GDPR, ne viene citata una implementata a seguito del master: la gestione del trattamento dei dati e la loro conservazione, per esempio. Inoltre, sempre a seguito del percorso formativo, è stata messa a punto la modalità di gestione degli incidenti di sicurezza, anche relativa a dati personali: è stata implementata in share point secondo modalità che sono state suggerite nel percorso formativo. Direttamente legato al Master, inoltre, è anche l'introduzione del programma formativo ricorrente per neoassunti e personale già in forza che viene fatto sul tema della privacy. A seguito del Master, inoltre, viene segnalato un uso costante del materiale fornito e un rapporto di collaborazione con uno dei docenti per l'implementazione delle procedure da attuare per rispondere in maniera adeguata alle prescrizioni del Regolamento 2016/679.

Corso Formazione Responsabile delle Questioni Doganali. Per questo corso, viene segnalata una maggiore attenzione e consapevolezza rispetto al lavoro quotidiano e a pratiche particolarmente ostiche o complicate. Inoltre, questo corso è stato propedeutico per comprendere quali sono le modalità necessarie per implementare in azienda un nuovo meccanismo e delle nuove procedure per arrivare all'ottenimento della certificazione AEO¹⁰. Questo percorso dovrebbe concludersi il prossimo settembre, quando verrà presentata alla dogana la richiesta per ottenere la certificazione dal 1° gennaio 2022. Si tratta di procedure specifiche legate alla documentazione e alle fasi interne di preparazione dei documenti. Quello del Corso di

¹⁰ <https://www.adm.gov.it/portale/dogane/operatore/operatore-economico-autorizzato-aeo/conosci-aeo>

Formazione Responsabile Questioni Doganali è stato un processo propedeutico legato a questo tipo di certificazione. L'azienda disponeva già di altre certificazioni doganali raccolte nel corso del tempo, ma con questa si porta *"on top"*, e aveva bisogno di informazioni e specificità che sono state apprese proprio durante questo corso. In futuro, quando il progetto prenderà piede, una serie di informazioni verrà estesa anche ad altri reparti coinvolti con il mantenimento della certificazione e saranno attuati dei corsi di formazione interni alle persone coinvolte: in questo caso, trattandosi di logistica outbound, i dipartimenti interessati saranno quelli dell'ambito commerciale e del magazzino.

Minimaster IVA Internazionale. A seguito di questo percorso formativo non si sono riscontrate modifiche nelle modalità di lavoro, anche in virtù dei processi già consolidati e impostati, sia a livello aziendale che a livello anche di RP, sia di ciclo attivo che di ciclo passivo, in quanto queste attività rientrano tra quelle che hanno le fasi già definite. L'importante risultato raggiunto con questo corso fa riferimento soprattutto a un'accresciuta consapevolezza nell'operatività: che sia una fattura attiva da fare o una fattura passiva da registrare, c'è la maggiore cognizione del perché un'operazione vada trattata in un modo o un altro. Inoltre, è emerso anche un atteggiamento di maggiore attenzione di fronte alle situazioni nuove: è stata acquisita la consapevolezza della necessità di approfondimento, attraverso un uso intenso di slide e appunti del corso, o una ricerca attiva di eventuali informazioni o chiarimenti su altre fonti più efficaci. Anche in questo caso, si segnala la grande utilità del materiale usato e distribuito durante il corso, utilizzato successivamente, con costanza, in maniera positiva, dai partecipanti.

4.2 Considerazioni riepilogative

In termini di ricadute, l'azienda oggi ha visto diversi risvolti legati al piano formativo.

1. l'introduzione in azienda del GDPR con le sue conseguenze ha creato la figura del DPO e la stessa applicazione del regolamento da parte del Responsabile ha interessato tutta l'azienda
2. il Corso sulle Dogane, che ha poi continuato il suo lavoro con ulteriori approfondimenti e lavori successivi, ha portato alla richiesta della massima certificazione disponibile presso l'Agenzia delle Dogane
3. il Minimaster sull'Iva internazionale ha aumentato la consapevolezza dei lavoratori portandoli a porsi in maniera più critica verso le problematiche che incontrano quotidianamente

5 CONCLUSIONI

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

TEXA è un'azienda leader mondiale nella progettazione di soluzioni di controllo elettronico con un focus particolare sull'automotive. Il suo fatturato, che è intorno ai 135 milioni di euro, è per il 75% proveniente dal mercato estero e questo spiega la grande attenzione che l'azienda riserva a tutto quanto le consenta di essere competitiva a livello internazionale.

Gli elementi che più di altri sembrano aver determinato l'esito positivo della formazione sono la capacità di individuare in maniera efficace i punti da migliorare per garantire l'avanzamento futuro dei diversi comparti aziendali; il solido rapporto con l'ente attuatore, che rende più semplice e immediata la redazione di piani di formazione efficaci e calati sulla specifica realtà aziendale; l'enfasi su una didattica che combina lezioni teoriche con approfondimenti specifici del settore in cui opera l'azienda; la qualità dei docenti, che talvolta divengono consulenti per accompagnare meglio l'azienda nei cambiamenti successivi; e infine la qualità del materiale fornito ai corsisti, che viene costantemente consultato e reso anche disponibile a colleghi.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Il percorso formativo non fa emergere particolari criticità, e anzi: inserendosi in un ambiente in cui la formazione è un valore portato avanti con costanza e come una vera e propria necessità legata alla vocazione fortemente innovativa dell'azienda, appare perfettamente integrato nella quotidianità di TEXA. I fattori che garantiscono tale risultato sono riconducibili a una serie di elementi che sono riassunti nella Swot Analys.

Punti di forza	Debolezze
- o Visione molto chiara del ruolo della formazione continua, sia interna che esterna - o Analisi dei fabbisogni costante - o Obiettivi strategici chiari - o Ente erogatore che conosceva la realtà	(nessuna)

aziendale e ha declinato il piano in maniera puntale	
Opportunità	Minacce
O I partecipanti al corso sono dei punti di riferimento per i colleghi con cui sono invitati a condividere il contenuto della formazione	(nessuna)

5.3 Conclusioni

TEXA costituisce uno dei leader nella ricerca di soluzioni innovative nell'ambito delle analisi diagnostiche soprattutto nel settore dell'automotive, con un'attenzione particolare verso la customizzazione del cliente e la personalizzazione delle soluzioni.

L'attenzione di TEXA verso la formazione è rintracciabile in diverse direzioni. Da una parte, il suo progetto TEXAEDU, che oltre a fornire formazione alle officine meccaniche che utilizzano i suoi prodotti, partecipa anche alla formazione degli studenti tramite un protocollo d'intesa sottoscritto con il MIUR.

Tra i fattori di successo della formazione oggetto di monitoraggio, possiamo individuare innanzitutto il solido rapporto che TEXA intrattiene con l'ente di formazione, che ha facilitato sia la definizione di obiettivi chiari e definiti sia il taglio individualizzato sul settore di specifico interesse dell'azienda, con esempi e riferimenti precisi, hanno reso più semplice ai lavoratori interessati alla formazione comprendere l'applicazione dei concetti. A monte, inoltre, si rintraccia la filosofia aziendale che inquadra la formazione reciproca tra colleghi come modalità standard di lavoro è un fattore di cui si tiene conto nella selezione dei partecipanti, privilegiando quelli che possiedono maggiori skill in proposito.

I risultati principali avuti dalla formazione sono stati da una parte il recepimento in azienda delle indicazioni provenienti dal GDPR, la crescita aziendale derivante dalla prossima richiesta di upgrade di certificazione presso l'Agenzia delle Dogane e una maggiore consapevolezza nel trattamento delle questioni IVA internazionali. Questi risultati si sposano in maniera armonica con gli obiettivi di mantenimento e consolidamento della proiezione internazionale dell'azienda.

SCHEMA SINTETICA DA REALIZZARE PER CIASCUNA STORIA DI FORMAZIONE

Impresa	TEXA spa
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Macro Settore Ateco DK – FABBRICAZIONE DI MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI; 31.61.0 PRODUZIONE APPARECCHIATURE ELETTRONICHE
Ambito tematico strategico	INTERNAZIONALIZZAZIONE, E-COMMERCE
Piano Formativo	CF, 197984 presentato il 26.10.2017, Formazione professionale
Tematiche formative, principali	1. Responsabile questioni doganali; 2. Protezione dati personali e applicazione GDPR; 3. Gestione IVA internazionale
Modalità didattiche	Lezioni in aula
Elementi di interesse	TEXA Spa, situata a Monastier di Treviso, viene fondata nel 1992 ed è oggi tra i leader mondiali nella progettazione, industrializzazione e costruzione di strumenti diagnostici multimarca analizzatori per gas di scarico, stazioni per la manutenzione dell'aria condizionata e dispositivi per la telediagnosi, destinati ad autovetture, moto, camion, imbarcazioni e mezzi agricoli. È presente in tutto il mondo e vanta 9 sedi estere. L'azienda ha inoltre una divisione interna interamente dedicata alla formazione tecnica automotive che offre un programma didattico per mecatronici specialisti riconosciuto dal MIUR.
Elementi di successo della formazione	- Conoscenza pregressa dell'ente attuatore - Percorso formativo fortemente declinato sulla realtà aziendale - Condivisione delle conoscenze con i colleghi - Applicazione della formazione alla prassi aziendale
Elementi di miglioramento	Nessuno
Buone Prassi Formative	L'azienda fa della formazione, interna ed esterna, un suo punto fermo. Dopo il piano formativo in analisi, sono stati introdotti in maniera trasversale cambiamenti che adeguano l'azienda alle prescrizioni in materia di Privacy. Inoltre, il percorso sulle dogane ha dato il via ad un processo che culminerà a fine anno con l'ottenimento da parte dell'azienda di una certificazione superiore. Punto di pregio è che, nella scelta dei lavoratori da avviare ai percorsi, si è tenuto conto, oltre che dei profili professionali, anche della capacità di trasmettere e condividere quanto appreso con i colleghi.