

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**FOR.SKILL 2023 – La formazione base e  
trasversale  
T.G.R. S.r.l.**

Ambito tematico strategico:

**Competenze di base e trasversali**

Piano Conto di Sistema

Codice identificativo del piano: AV/417/22 - Avviso 2/2022

**Gruppo di ricerca:**

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Francesco Felletti

## Sommario

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>1. Introduzione.....</i>                                                           | <i>3</i>  |
| <i>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</i>                  | <i>4</i>  |
| 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 .....                                                | 9         |
| <i>3. Il Piano Formativo.....</i>                                                     | <i>10</i> |
| 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....                            | 10        |
| 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti .....      | 10        |
| 3.3 Considerazioni riepilogative .....                                                | 11        |
| <i>4. L'impatto della formazione.....</i>                                             | <i>12</i> |
| 4.1 L'impatto della formazione .....                                                  | 12        |
| 4.2 Considerazioni riepilogative .....                                                | 13        |
| <i>5. Conclusioni.....</i>                                                            | <i>14</i> |
| 5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione..... | 14        |
| 5.2 Le buone prassi aziendali.....                                                    | 14        |
| 5.3 Conclusioni.....                                                                  | 15        |

## 1. Introduzione

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'Azienda costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a T.G.R. le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sul ruolo della formazione all'interno di una azienda altamente innovativa che negli ultimi anni ha sostanzialmente modificato il proprio sistema di gestione delle risorse umane e della formazione nell'ottica di renderlo un servizio capace di rispondere alle diverse esigenze aziendali in modo strategico e proattivo.

T.G.R. ritiene necessità dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale dei suoi lavoratori. Questa crescita si concretizza con il contributo della formazione mirata sui temi dello sviluppo di competenze sia organizzative (soft skills) sia tecniche (hard skills).

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione anche l'eventuale impatto della pandemia da Covid-19 sull'organizzazione del lavoro, nonché i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2022, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda T.G.R., partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto di Sistema, cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, alla complessiva organizzazione della formazione all'interno del gruppo.

## 2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

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

T.G.R. (Tornieria Ghilardelli Repetti) è un'azienda fondata nel 1977 e specializzata nella produzione di particolari meccanici di alta qualità. Nel corso degli anni T.G.R. ha abbandonato gradualmente il carattere di azienda artigiana che ne aveva contraddistinto i primi passi, per divenire una solida e dinamica azienda operante in diversi settori ad alto contenuto tecnologico. Ha sede a Castel San Giovanni, nella provincia di Piacenza, una località nota per la sua lunga e consolidata tradizione nel settore meccanico.

L'azienda dispone di una struttura ben organizzata che si estende su una superficie complessiva di 7.000 m<sup>2</sup>, di cui circa 4.500 m<sup>2</sup> sono coperti e adibiti a reparti produttivi, magazzini e uffici. Questo spazio ampio e funzionale consente di gestire con efficienza i vari processi produttivi e di garantire una logistica ottimale, dalla gestione delle materie prime alla spedizione dei prodotti finiti. Il team di T.G.R. è composto da 94 collaboratori altamente qualificati, che rappresentano il vero motore dell'azienda: grazie alla loro esperienza e competenza, T.G.R. riesce a mantenere elevati standard di qualità e a rispondere con tempestività alle richieste dei clienti, anche quelle più esigenti.

T.G.R. si distingue per una vasta gamma di attività che ne testimoniano la competenza e la flessibilità nel rispondere alle esigenze dei clienti. Le lavorazioni meccaniche rappresentano il cuore del suo operato, comprendendo processi come la tornitura, la fresatura e la rettifica. Queste lavorazioni vengono eseguite con precisione e attenzione ai dettagli, seguendo rigorosamente i disegni e le specifiche tecniche fornite dai clienti. Grazie a un parco macchine di ultima generazione e a personale altamente qualificato, T.G.R. garantisce risultati conformi agli standard più elevati.

L'azienda offre un servizio completo che va ben oltre la semplice lavorazione. Ogni progetto inizia con l'approvvigionamento accurato delle materie prime o dei semilavorati, selezionati per soddisfare i requisiti tecnici ed estetici richiesti. Dopo questa fase, si passa alla lavorazione meccanica vera e propria, seguita dal montaggio e dalla saldatura, fino al collaudo finale. Questo approccio integrato consente a T.G.R. di consegnare prodotti finiti pronti all'uso, semplificando la gestione dei progetti dei clienti e garantendo un controllo rigoroso su ogni fase del processo produttivo.

Un ulteriore punto di forza di T.G.R. è la solida collaborazione con partner selezionati, che consente all'azienda di ampliare ulteriormente la propria offerta. Grazie a queste partnership, è possibile gestire lavorazioni in sub-fornitura o integrare trattamenti specifici, come quelli superficiali, termici e galvanici, che arricchiscono le caratteristiche tecniche ed estetiche dei prodotti. Questa rete di collaborazioni permette a T.G.R. di affrontare con successo anche le sfide più complesse, assicurando ai clienti un risultato finale di alta qualità e personalizzato in base alle loro esigenze.

T.G.R. si distingue per la sua versatilità, operando con successo in una vasta gamma di settori industriali grazie alla sua competenza tecnica e alla capacità di adattarsi alle specifiche esigenze dei clienti. Tra gli ambiti principali in cui l'azienda è attiva, spicca il settore macchine dove la precisione delle lavorazioni e l'affidabilità dei componenti sono fondamentali per garantire il corretto funzionamento dei macchinari e degli impianti. Un altro importante ambito di attività è il settore alimentare, in cui T.G.R. fornisce soluzioni meccaniche su misura, rispettando gli standard rigorosi di qualità e igiene richiesti da questo settore. Le competenze di T.G.R. si estendono anche al settore petrolchimico, un'area altamente tecnica e complessa, dove l'azienda si distingue per la capacità di realizzare componenti robusti e resistenti, progettati per operare in condizioni estreme. T.G.R. è inoltre un partner affidabile per l'industria navale, offrendo prodotti meccanici di alta precisione che rispondono alle sfide uniche di questo settore, come l'esposizione a condizioni climatiche avverse e l'esigenza di garantire la massima efficienza operativa. Infine, l'azienda è attiva nel motorsport, un settore caratterizzato da un'elevata competitività e dall'esigenza di

prestazioni ottimali. Qui, T.G.R. dimostra la sua capacità di produrre componenti meccanici di altissima qualità, in grado di soddisfare i più severi requisiti di velocità, affidabilità e precisione.

Questa diversificazione testimonia la flessibilità e l'esperienza di T.G.R., che le permettono di operare con successo in mercati altamente specializzati e tecnologicamente avanzati, consolidando la propria posizione come partner di riferimento per le aziende di diversi settori.

Oltre alle sue competenze principali nel campo delle lavorazioni meccaniche, T.G.R. offre una serie di servizi aggiuntivi che arricchiscono l'esperienza dei clienti e completano la sua proposta di valore. Questi servizi mirano a soddisfare ogni esigenza, rendendo l'azienda un partner affidabile e versatile in tutte le fasi del progetto. Uno dei punti di forza di T.G.R. è la consulenza tecnica e commerciale, fornita da un team di esperti che lavorano fianco a fianco con i clienti. Questo servizio permette di analizzare in modo approfondito le necessità tecniche, proponendo soluzioni personalizzate che ottimizzano la qualità del prodotto e i costi di produzione. Grazie a questa consulenza, T.G.R. è in grado di accompagnare i clienti in ogni fase, dal concept iniziale alla realizzazione finale.

L'azienda si avvale inoltre di strumenti avanzati per la programmazione CAD-CAM, una tecnologia fondamentale per tradurre le idee progettuali in realtà. Attraverso questa programmazione, T.G.R. garantisce precisione nelle lavorazioni e una gestione efficiente dei processi produttivi, riducendo al minimo errori e tempi di fermo. Un altro servizio distintivo riguarda i trattamenti termici, superficiali e galvanici, essenziali per migliorare le proprietà meccaniche, estetiche e di resistenza dei componenti. T.G.R. collabora con partner selezionati per offrire soluzioni che rispondono a standard elevati, assicurando che ogni prodotto soddisfi pienamente le specifiche richieste dai clienti.

La cura del packaging è un ulteriore elemento che distingue T.G.R.. L'azienda presta particolare attenzione all'imballaggio dei prodotti, utilizzando materiali e metodi che garantiscono la massima protezione durante il trasporto. Inoltre, le consegne vengono gestite con mezzi propri o tramite vettori affidabili, assicurando puntualità e sicurezza nell'arrivo a destinazione. Grazie a questa combinazione di risorse, tecnologie e persone, T.G.R. si posiziona come un attore di riferimento nel panorama della meccanica di precisione, capace di coniugare tradizione e innovazione per soddisfare le esigenze dei propri clienti.

## 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come anticipato, uno dei principali punti di forza dell'azienda è l'impiego di macchinari avanzati, tecnologie all'avanguardia e una costante attenzione alla qualità e alla precisione in tutte le fasi produttive. Questi strumenti tecnologici di ultima generazione sono distribuiti nei vari reparti produttivi, consentendo di effettuare lavorazioni meccaniche di alta precisione come tornitura, fresatura e rettifica. L'organizzazione interna, strutturata in reparti specializzati, garantisce un flusso di lavoro snello ed efficiente, permettendo all'azienda di adattarsi rapidamente alle esigenze di un mercato in costante evoluzione.

T.G.R. utilizza una vasta gamma di macchinari CNC (a controllo numerico) all'avanguardia per rispondere alle esigenze di lavorazioni meccaniche di alta precisione, sia nella tornitura che nella fresatura. L'azienda impiega centri di lavoro orizzontali e verticali delle prestigiose marche OKK e QUASER, che permettono lavorazioni complesse con assi multipli, ottimizzando così i tempi di produzione. Inoltre, T.G.R. dispone di torni orizzontali e verticali, come quelli delle marche MORI SEIKI, TAKISAWA e DMG, che offrono flessibilità e precisione per la lavorazione di componenti con geometrie e dimensioni variabili.

T.G.R. investe continuamente in innovazioni tecnologiche per garantire la tracciabilità e la qualità dei suoi prodotti. L'azienda adotta sistemi di marcatura laser e a punzonatura, come LASIT LASER MARKING e AUTOMATOR DOT PEEN, per identificare ogni prodotto in modo preciso e indelebile. Inoltre, il reparto di metrologia, dotato di macchine di misurazione 3D come la HEXAGON GLOBAL-S, assicura il controllo rigoroso delle dimensioni e delle tolleranze. Queste tecnologie, insieme all'integrazione di macchinari e software avanzati, consentono a

T.G.R. di ottimizzare la produzione, ridurre i tempi di fermo e garantire che ogni fase del processo produttivo rispetti gli standard di qualità richiesti.

Attraverso l'uso di queste tecnologie innovative, T.G.R. è in grado di garantire la qualità e l'affidabilità dei propri prodotti, offrendo ai clienti soluzioni che rispondono perfettamente alle loro esigenze e che rispettano le normative più stringenti del settore. La continua ricerca dell'eccellenza e l'investimento in sistemi di tracciabilità e controllo qualità sono alla base del successo e della reputazione dell'azienda.

Grazie all'integrazione di macchinari di ultima generazione e software avanzati, T.G.R. è in grado di ottimizzare i tempi di produzione e migliorare l'efficienza complessiva del processo produttivo, mantenendo allo stesso tempo un controllo rigoroso su ogni fase della lavorazione. L'azienda ha implementato un sistema altamente integrato, che combina la precisione delle macchine CNC e la potenza dei software di gestione e controllo, consentendo di monitorare e gestire in tempo reale tutte le operazioni.

Questo approccio consente di ridurre significativamente i tempi e i ritardi, migliorando la produttività e l'affidabilità della produzione. I software avanzati permettono di pianificare in modo ottimale le attività, programmare le lavorazioni, e tracciare il flusso di produzione in tempo reale, intervenendo tempestivamente per risolvere eventuali problematiche. Inoltre, l'automazione dei processi e l'utilizzo di tecnologie per il controllo della qualità in tempo reale permettono di ridurre gli errori umani e ottimizzare l'impiego delle risorse.

L'integrazione tra macchine e software, inoltre, consente di monitorare costantemente le performance delle attrezzature, facilitando interventi di manutenzione predittiva e riducendo i tempi di fermo macchina. In questo modo, T.G.R. non solo migliora l'efficienza produttiva, ma garantisce anche la continuità delle operazioni e la qualità costante dei prodotti.

In sintesi, questa sinergia tra tecnologie avanzate, macchinari di precisione e software di gestione permette a T.G.R. di ottimizzare ogni aspetto del processo produttivo, aumentando la competitività dell'azienda e assicurando la realizzazione di prodotti che rispettano le più elevate normative di qualità.

## 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La crescita dell'azienda da un punto di vista tecnologico è stata inevitabilmente accompagnata da un'evoluzione organizzativa. In particolare, nel 2018, c'è stato un vero e proprio punto di svolta verso una gestione più strutturata e strategica delle risorse umane. Prima, infatti, il personale delle risorse umane si concentrava principalmente su compiti amministrativi di routine, come la gestione dei cedolini paga, l'elaborazione delle richieste di ferie e permessi, e altre pratiche burocratiche legate al benessere dei dipendenti. Questi compiti erano gestiti in modo efficiente, ma non erano sufficienti per rispondere alle crescenti necessità di un'organizzazione in espansione.

Questa evoluzione ha portato alla creazione di una funzione risorse umane più ampia, specializzata e capace di rispondere alle diverse esigenze aziendali in modo strategico e proattivo. In questo contesto, il servizio non viene più pensato come mera gestione delle pratiche burocratiche, ma è coinvolto attivamente in tutte le fasi legate alla crescita del dipendente, dalla selezione e reclutamento del personale più adatto, fino alla gestione delle carriere e allo sviluppo delle competenze. Un altro aspetto fondamentale di questa evoluzione umana riguarda la formazione continua e lo sviluppo del benessere organizzativo. Il team HR è ora impegnato nel progettare e implementare programmi formativi mirati a migliorare le competenze dei dipendenti e a favorire la loro adattabilità alle sfide del mercato in continua evoluzione. Inoltre, vengono promosse iniziative per migliorare il benessere dei collaboratori, con l'obiettivo di mantenere alta la motivazione, favorire un ambiente di lavoro positivo e ridurre il turnover. Il benessere psicologico e fisico dei dipendenti viene visto come un elemento essenziale per ottenere performance elevate e per costruire una cultura aziendale solida e inclusiva.

L'ufficio risorse umane oggi svolge un ruolo centrale nella pianificazione strategica dell'azienda, lavorando a stretto contatto con la direzione per allineare le politiche del personale agli obiettivi a lungo termine dell'impresa. Questo significa non solo gestire le risorse in modo efficiente, ma anche contribuire attivamente alla definizione della visione aziendale e delle strategie di crescita. Le risorse umane diventano così un pilastro fondamentale per la sostenibilità e il successo dell'azienda, poiché il valore umano è riconosciuto come uno dei principali driver per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il rinnovamento nella formazione ha comportato un cambio significativo anche nella gestione delle risorse economiche e dei fondi dedicati. Oltre a Fondimpresa, T.G.R. si è avvalsa del Fondo Nuove Competenze, un'opportunità particolarmente utile per le imprese medio-piccole. La formazione è stata riconosciuta non solo come una leva strategica, ma anche come un investimento economico che richiede risorse adeguate. Con questa combinazione di approcci, T.G.R. ha avviato un percorso di crescita che integra formazione tecnica e manageriale, mirando a rafforzare la propria competitività sia sul mercato nazionale sia su quello internazionale.

L'organizzazione della formazione prevede un processo interno strutturato che ruota attorno ad uno strumento specifico definito "matrice delle competenze". Questa matrice, introdotta circa tre anni fa, rappresenta una modalità per monitorare e pianificare lo sviluppo delle competenze singolarmente per ogni addetto e cumulativamente per reparto. Ogni anno, per ogni dipendente viene aggiornata la relativa matrice rispetto alle competenze richieste nel reparto di affiliazione: ad esempio, recentemente, è stata eseguita una revisione approfondita delle competenze di un reparto, insieme alla responsabile di quest'ultimo, per identificare le aree di sviluppo e le necessità di copertura da pianificare per l'anno successivo. Questo strumento rappresenta il principale punto di partenza per la pianificazione dei corsi formativi; tuttavia, in aggiunta a queste revisioni annuali, l'azienda promuove anche attività più ampie e trasversali, spesso orientate a obiettivi strategici specifici. Un esempio è stata la formazione sulla Lean Manufacturing, che è stato progettato e avviato proprio a partire dai risultati della matrice delle competenze e che è stato rivolto a tutto il personale, non solo ai responsabili.

Il processo di monitoraggio delle competenze prevede anche una fase di valutazione specifica al momento dell'inserimento di un nuovo collaboratore o di un cambio di mansione. Questa fase, denominata "valutazione dell'autonomia operativa", si sviluppa attraverso controlli periodici a intervalli di uno o due mesi e viene fatta in collaborazione tra il dipendente, il referente responsabile e l'Ufficio Risorse Umane. Tale processo non solo consente un confronto costante e costruttivo tra le parti, ma assicura anche che le competenze fondamentali necessarie per una determinata mansione siano raggiunte e documentate. Ad ogni passaggio di valutazione, la matrice delle competenze viene aggiornata per riflettere i progressi ottenuti. Una volta che il collaboratore raggiunge l'autonomia su tutte le competenze richieste, la valutazione periodica si conclude e si passa a una gestione ordinaria con una valutazione annuale, in linea con quella di tutti gli altri dipendenti. Questo approccio garantisce una gestione sistematica, strategica e orientata alla crescita delle competenze aziendali, migliorando sia la performance individuale che quella complessiva dell'organizzazione.

L'organizzazione ha implementato inoltre un sistema di monitoraggio e valutazione per i corsi di formazione che vede l'utilizzo di un questionario post-evento, inviato a distanza di uno o due mesi (a seconda della tipologia del corso) al responsabile del reparto interessato dalla formazione per raccogliere un feedback sull'efficacia della formazione ricevuta. Si cerca di comprendere se il corso ha risposto adeguatamente alle esigenze iniziali, quali risultati ha prodotto e se, dal punto di vista dei responsabili, potrebbe essere utile replicare quella formazione in situazioni simili o in contesti diversi. L'analisi complessiva dell'efficacia della formazione viene poi condotta una volta all'anno, in concomitanza con il riesame della direzione, come parte integrante del sistema di gestione della qualità. Questo approccio strutturato e metodico è stato notevolmente migliorato nel tempo grazie alla gestione qualità, che ha contribuito a far crescere l'organizzazione sia a livello di procedure che di processi.

Il coinvolgimento dei dipendenti e dei responsabili di servizio in tutte le fasi dell'organizzazione della formazione ha portato numerosi vantaggi soprattutto in termini di maggiore motivazione e coinvolgimento. Come si vedrà più

nel dettaglio nel paragrafo dedicato alle buone prassi, proprio da questo coinvolgimento sono nate alcune idee di miglioramento organizzativo da parte del personale che sono diventate prassi aziendali. Un esempio fra tutti, a seguito del corso sulla Lean Manufacturing è emersa una proposta di miglioramento relativamente alla posizione dei carrelli elevatori: un'ottimizzazione del layout che consentiva un flusso più efficiente delle operazioni di movimentazione merci e una migliore gestione degli spazi.

L'attenzione al coinvolgimento dei dipendenti emerge anche dalla calendarizzazione di un evento annuale chiamato T.G.R. Day, un momento di incontro e condivisione che coinvolge tutti i collaboratori: in una giornata l'intera azienda interrompe le attività operative e tutto il personale si riunisce, talvolta presso la sede aziendale, talvolta in una location esterna. Il T.G.R. Day rappresenta un'occasione conviviale, suddivisa in diversi momenti, che combinano riflessione, celebrazione e divertimento. In generale, la mattina è dedicata alla condivisione dei risultati raggiunti durante l'anno appena trascorso e alla presentazione degli obiettivi per l'anno successivo. Questo momento è seguito da una cerimonia dedicata agli Awards, premi che riconoscono e valorizzano le migliori pratiche interne, contribuendo a promuovere un clima di collaborazione e innovazione tra i dipendenti. Nel pomeriggio, l'atmosfera diventa più informale e sociale: tutti i collaboratori pranzano insieme, partecipano ad attività di gruppo e si divertono con iniziative ludiche come tornei di bowling, karaoke o altre attività pensate per rafforzare lo spirito di squadra e creare un ambiente di lavoro più coeso e armonioso.

In sede di intervista è stato esplorato anche il percorso di inserimento e crescita all'interno dell'azienda. In T.G.R., per quanto riguarda la parte produttiva, la posizione di entrata per un nuovo assunto è quella di operatore macchine utensili. Partendo da questa posizione iniziale, viene data l'opportunità nel tempo di crescere professionalmente attraverso selezioni interne in base alle opportunità che via via si aprono. Ad esempio, profili quali i programmatori CNC (controllo numerico computerizzato) vengono selezionati principalmente all'interno dell'organico attraverso un processo di selezione interna strutturato secondo fasi definite per garantire trasparenza e oggettività. In estrema sintesi, i candidati sostengono una prova tecnica scritta, resa anonima per eliminare influenze legate alla conoscenza pregressa delle persone da parte del responsabile del reparto; le tre migliori prove selezionate passano a una seconda fase, che può includere un affiancamento di una o due settimane nel reparto di destinazione. Questo permette ai candidati di comprendere le reali caratteristiche della nuova mansione e consente anche ai colleghi del reparto di confrontarsi sulle capacità pratiche dei candidati. La selezione si conclude con un colloquio con il responsabile e con la direzione.

Per la selezione di nuove risorse, T.G.R. collabora attivamente con scuole del territorio, in particolare scuole tecniche e ITS (Istituti Tecnologici Superiori) nel settore meccanico. Un esempio di successo è stato l'avvio di un apprendistato di alta formazione in collaborazione con la Fondazione ITS Maker Academy. In questo programma, uno studente ha completato il percorso di studi alternando periodi di stage e lavoro in azienda, conseguendo il diploma e ottenendo automaticamente un contratto a tempo indeterminato. Questo modello si è dimostrato altamente efficace sia per lo studente che per l'azienda, favorendo lo sviluppo di competenze specifiche e garantendo un inserimento professionale di successo.

In sede di intervista viene anticipata un'importante novità, in fase di avvio. In tempi molto stretti infatti è previsto il lancio della prima Academy interna, un modello formativo destinato esclusivamente ai dipendenti di T.G.R. finalizzato ad investire nella crescita interna per preparare il personale a nuove sfide. Questa iniziativa nasce dalla necessità di attivare una nuova linea produttiva dedicata a lotti estremamente piccoli (2-3 pezzi), per rispondere a una crescente domanda di mercato. Attualmente, T.G.R. è specializzata in lotti medio-piccoli (5-100 pezzi), ma l'espansione delle richieste ha portato la direzione a definire l'obiettivo di comprimere i tempi di produzione e ottimizzare la gestione di questa nuova tipologia di ordini. L'Academy si concentrerà su un percorso formativo mirato, in aula e sul campo, volto a sviluppare le competenze tecniche necessarie per condurre macchinari in modo più efficiente e adattarsi ai nuovi requisiti produttivi. Questo rappresenta un ulteriore passo avanti nella strategia di crescita e innovazione dell'azienda, mettendo al centro le risorse umane come pilastro fondamentale del successo organizzativo.



## 2.4 Considerazioni riepilogative

T.G.R. si distingue per l'impiego di macchinari avanzati e tecnologie all'avanguardia, fondamentali per garantire lavorazioni meccaniche di alta precisione come tornitura, fresatura e rettifica. L'integrazione di queste tecnologie avanzate con software di gestione e controllo consente all'azienda di ottimizzare i tempi di produzione, ridurre i tempi di fermo macchina, monitorare le performance in tempo reale e garantire prodotti conformi alle più stringenti normative di qualità.

Nel 2018, l'azienda ha avviato un processo di evoluzione organizzativa, allineando la crescita tecnologica con una gestione più strutturata del servizio risorse umane trasformandolo in una funzione più strategica, coinvolta attivamente nella selezione, reclutamento, sviluppo delle competenze e gestione delle carriere. Oggi, il team HR promuove anche il benessere organizzativo e la formazione continua, riconoscendo l'importanza di un ambiente di lavoro positivo e motivante per migliorare la performance e ridurre il turnover. L'approccio strategico delle risorse umane è integrato nella pianificazione aziendale, con il reparto HR che collabora strettamente con la direzione per allineare le politiche del personale agli obiettivi a lungo termine dell'azienda. Un elemento chiave di questo processo è la "matrice delle competenze", che permette di monitorare e pianificare lo sviluppo delle capacità individuali, sia per singolo dipendente che per reparto.

Il coinvolgimento attivo dei dipendenti nelle fasi di organizzazione della formazione ha portato a una maggiore motivazione e ha stimolato proposte di miglioramento organizzativo. Inoltre, l'azienda promuove eventi come il T.G.R. Day, che favoriscono la condivisione dei risultati e rafforzano il legame tra i collaboratori. L'azienda ha anche avviato programmi di inserimento e crescita interna, come l'apprendistato di alta formazione in collaborazione con scuole locali, e sta preparando il lancio della prima Academy interna, mirata a sviluppare competenze per affrontare nuove sfide produttive, come l'implementazione di una nuova linea per la produzione di lotti estremamente piccoli. Questo riflette l'impegno continuo di T.G.R. nel mettere le risorse umane al centro della propria strategia di crescita.

### 3. Il Piano Formativo

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

Il Piano "FOR.SKILL 2023 – La formazione base e trasversale" è stato presentato a valere sull'Avviso 2/2022 del Conto di Sistema di Fondimpresa. Il soggetto attuatore è Forpin Scarl ed è stato rivolto ad aziende del territorio piacentino per il consolidamento e miglioramento di competenze di base e trasversali. Per quanto riguarda il coinvolgimento di T.G.R. sono state individuate due tematiche su cui l'azienda ha riscontrato un fabbisogno formativo: Excel avanzato e comunicazione efficace.

Per quanto riguarda Excel avanzato è stata riportata la necessità trasversale ad alcune funzioni aziendali di migliorare la conoscenza dello strumento non solo per valutare le attività svolte nel quotidiano, ma anche come supporto per orientare obiettivi futuri di business attraverso la simulazione di scenari futuri partendo dai dati a disposizione del contesto aziendale. Il corso, interaziendale, è stato svolto a distanza in modalità sincrona ed è stato rivolto a 10 dipendenti.

Il corso sulla comunicazione efficace è stato invece pensato per rispondere alle nuove modalità di comunicazione che interessano i dipendenti a seguito dell'introduzione di nuove tecnologie e modalità di lavoro, in particolare quando l'interazione fisica è mediata dalle stesse tecnologie e a maggior ragione viene richiesto un registro relazionale che assicuri chiarezza, trasparenza e assertività. Tale formazione vuole rispondere all'esigenza di migliorare la comunicazione sia in attività interne, come i team di lavoro, sia nelle attività di relazione e negoziazione con clienti e stakeholder. Il corso, della durata di 24 ore, è stato svolto in presenza e ha coinvolto 5 dipendenti dell'azienda.

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

La progettazione e realizzazione dei corsi è proceduta regolarmente senza problematiche organizzative e/o di contenuto da segnalare. La percezione da parte della direzione e dei partecipanti coinvolti durante l'intervista è stata positiva.

Per quanto riguarda il corso di Excel avanzato, ad esempio, è stato riportato positivamente il fatto che il corso sia stato svolto in modalità interaziendale, consentendo lo scambio di esperienze e conoscenze, con un approccio volto a sviluppare soluzioni che, pur essendo destinate a segmenti diversi del mercato, potessero attingere alle stesse risorse tecnologiche e di competenza. In sostanza, i partecipanti hanno apprezzato il fatto che, pur lavorando in aziende e ambiti differenti, hanno trovato terreno comune nella loro affinità tecnologica e industriale, il che ha permesso loro di crescere parallelamente e di imparare gli uni dagli altri. Internamente a T.G.R., i benefici che sono stati riscontrati riguardano principalmente il miglioramento nella gestione e nell'efficienza di alcuni reparti, dove in precedenza si erano riscontrate delle carenze: un esempio riguarda il reparto manutenzione, che inizialmente non aveva una gestione strutturata delle attività e dei dati, che invece è stata introdotta grazie al consolidamento delle competenze informatiche dei partecipanti. Excel si è rivelato uno strumento efficace per la raccolta dei dati relativi agli interventi del reparto manutenzione, portando una gestione più trasparente e autonoma e consentendo anche di monitorare i risparmi ottenuti grazie all'ottimizzazione dei processi.

Anche il corso di comunicazione efficace, organizzato all'interno dell'azienda, si è rivelato un'esperienza formativa di grande spessore, capace di lasciare un impatto significativo sia a livello professionale che personale. Grazie all'approccio coinvolgente e professionale del formatore, il corso ha saputo stimolare i partecipanti, incoraggiandoli a riflettere e a migliorare il proprio modo di comunicare. Il gruppo, composto da colleghi con background e ruoli aziendali differenti, ha creato un ambiente dinamico e interattivo, favorendo lo scambio di idee e il confronto

costruttivo. Questa eterogeneità si è rivelata una risorsa preziosa, consentendo di osservare e apprendere diverse prospettive sul tema della comunicazione.

Il formatore ha saputo combinare efficacemente teoria e pratica, offrendo strumenti concreti e momenti di riflessione per esplorare come la comunicazione possa influenzare in modo significativo le interazioni quotidiane. Uno degli aspetti più apprezzati del corso è stata la possibilità di applicare le tecniche apprese non solo nel contesto lavorativo, ma anche nella vita personale. La capacità di comunicare in modo chiaro, efficace e consapevole è infatti una competenza trasversale che arricchisce ogni tipo di relazione, migliorando l'interazione con colleghi, amici e familiari. Un momento particolarmente significativo del corso è stato rappresentato dalle esercitazioni pratiche. Un esempio emblematico è stato l'esercizio che prevedeva di descrivere a un collega un percorso disegnato con figure geometriche, senza mostrare l'immagine ma usando esclusivamente le parole. Questo compito ha evidenziato le sfide intrinseche della comunicazione, mettendo in luce quanto possa essere complesso trasmettere un'idea in modo chiaro e comprensibile se non si utilizzano termini appropriati e strutture logiche. Alcuni partecipanti hanno sperimentato difficoltà, generando descrizioni confuse, mentre altri, più abili nell'utilizzo del linguaggio, sono riusciti a comunicare con maggiore precisione. Questa attività ha rafforzato la consapevolezza delle barriere comunicative e dell'importanza di adattare il proprio stile comunicativo all'interlocutore. Un altro punto di forza del corso è stato il focus sulla gestione delle emozioni durante le interazioni; è stato sottolineato come mantenere la calma in situazioni potenzialmente stressanti sia essenziale per una comunicazione efficace. Il corso ha fornito strumenti pratici per affrontare conversazioni difficili, aiutando i partecipanti a sviluppare un atteggiamento più assertivo e sicuro.

### 3.3 Considerazioni riepilogative

La progettazione e realizzazione dei corsi si è svolta senza alcuna problematica organizzativa o di contenuto rilevante, ottenendo un riscontro positivo sia da parte della direzione che dei partecipanti. Il corso di Excel avanzato, in particolare, ha valorizzato la modalità interaziendale, favorendo lo scambio di esperienze e competenze tra partecipanti di aziende e settori differenti, ma accomunati da affinità tecnologiche. Questo approccio ha permesso di sviluppare soluzioni condivise e di apprendere reciprocamente. All'interno di T.G.R., i benefici sono stati evidenti, con miglioramenti significativi nella gestione e nell'efficienza di alcuni reparti, come quello della manutenzione, che ha introdotto una gestione più strutturata delle attività grazie all'uso di Excel. Ciò ha portato a una maggiore trasparenza e autonomia nella raccolta dei dati e nel monitoraggio dei risparmi derivanti dall'ottimizzazione dei processi.

Anche il corso di comunicazione efficace ha avuto un impatto significativo, stimolando i partecipanti a riflettere sul proprio stile comunicativo e a migliorarlo sia in ambito lavorativo che personale. Grazie a un formatore capace di combinare teoria e pratica, il corso ha fornito strumenti utili per affrontare le sfide comunicative quotidiane. Tra gli aspetti più apprezzati vi sono state le esercitazioni pratiche che hanno evidenziato le complessità della comunicazione e l'importanza di adattare il proprio stile all'interlocutore. Inoltre, il corso ha sottolineato il valore della gestione delle emozioni in situazioni stressanti, contribuendo a sviluppare un approccio più consapevole e assertivo. Questi insegnamenti hanno arricchito le competenze dei partecipanti, migliorando la qualità delle relazioni e promuovendo un ambiente di lavoro più collaborativo ed efficiente.

## 4. L'impatto della formazione

### 4.1 L'impatto della formazione

I corsi erogati all'interno del Piano hanno indubbiamente avuto un impatto positivo all'interno dell'azienda sia grazie al consolidamento delle competenze del personale sia perché hanno portato nuovi approcci e miglioramenti organizzativi.

Per quanto riguarda Excel avanzato, come anticipato nel paragrafo precedente, a seguito della formazione è stato introdotto un sistema di monitoraggio e analisi dei dati a livello di ciascun reparto coinvolgendo non solo i responsabili ma tutto l'organico. Oltre al monitoraggio costante, a fine anno, viene presentata una sintesi dei trend principali di ogni reparto, organizzando i dati in maniera chiara e strutturata. La condivisione delle informazioni ha permesso non solo di prendere decisioni più consapevoli ma anche di migliorare sensibilmente la gestione delle attività e di ottimizzare l'allocazione delle risorse disponibili. Questo ha generato un impatto positivo significativo sulla performance complessiva dei reparti, favorendo una gestione più snella ed efficace delle operazioni quotidiane. Inoltre, la maggiore visibilità dei dati ha consentito alla direzione di avere un quadro preciso dei progressi raggiunti e delle aree di miglioramento, rendendo possibile una pianificazione strategica più accurata. Questo approccio ha quindi avuto un duplice beneficio: da un lato, ha migliorato la capacità operativa e decisionale all'interno di ogni reparto, dall'altro ha creato un collegamento più solido e trasparente tra il reparto stesso e la direzione, contribuendo a un miglioramento complessivo dei processi aziendali.

La possibilità di approfondire le funzionalità di Excel e di acquisire una maggiore autonomia nell'utilizzo di questo strumento ha segnato un cambiamento profondo nel modo di lavorare, apportando miglioramenti tangibili sia in termini di efficienza operativa che nella capacità di rispondere tempestivamente alle esigenze aziendali. Oggi, Excel rappresenta una risorsa fondamentale e trasversale, utilizzata in una vasta gamma di contesti aziendali. Le sue capacità di analisi avanzata, automazione dei processi e integrazione con altre piattaforme lo rendono uno strumento indispensabile per ottimizzare flussi di lavoro e migliorare la gestione dei dati. La creazione di report dinamici, l'automazione di calcoli complessi e l'analisi predittiva dei dati sono solo alcuni esempi delle funzionalità che hanno reso Excel un alleato essenziale per il processo decisionale e operativo. Questa trasformazione ha permesso non solo di ottimizzare i processi interni, ma anche di ridurre il margine di errore e velocizzare le attività quotidiane, rendendo il lavoro più organizzato e strutturato. La versatilità di Excel ha inoltre favorito una maggiore collaborazione tra i team, grazie alla possibilità di condividere e aggiornare i dati in tempo reale, promuovendo così una cultura del lavoro basata sull'efficienza e sull'innovazione.

Anche rispetto al corso sulla comunicazione efficace, i benefici sono stati subito evidenti all'interno del team aziendale. I partecipanti hanno iniziato a interagire in modo più consapevole, dimostrando una maggiore attenzione non solo al contenuto dei messaggi, ma anche al modo in cui vengono trasmessi. Una comunicazione più chiara e mirata ha migliorato la qualità delle interazioni, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più armonioso e produttivo. La gestione consapevole del messaggio, il tono utilizzato e la scelta accurata delle parole sono diventati elementi centrali per evitare fraintendimenti e garantire che le informazioni vengano comprese correttamente. Il corso ha dunque rappresentato una preziosa occasione di crescita personale e professionale per tutti i partecipanti, fornendo strumenti pratici e spunti di riflessione per migliorare la comunicazione in diversi contesti e promuovendo un approccio più empatico e strategico nelle interazioni. Questo percorso formativo non solo ha rafforzato le relazioni tra colleghi, ma ha anche contribuito a creare una cultura aziendale più collaborativa e orientata alla comprensione reciproca, generando un impatto duraturo e positivo sull'organizzazione nel suo complesso.

## 4.2 Considerazioni riepilogative

I corsi previsti all'interno del Piano formativo hanno avuto un impatto significativo sull'azienda, consolidando le competenze del personale e portando miglioramenti organizzativi tangibili. In particolare, il corso di Excel avanzato ha favorito l'introduzione di un sistema di monitoraggio e analisi dei dati a livello di reparto, coinvolgendo tutti i dipendenti. Questo approccio ha rafforzato il collegamento tra i reparti e la direzione, promuovendo una pianificazione strategica più precisa e un miglioramento complessivo delle performance aziendali. Inoltre, la conoscenza approfondita delle funzionalità di Excel ha trasformato lo strumento in un alleato strategico, migliorando efficienza e reattività operativa, con effetti positivi sull'organizzazione del lavoro.

Anche il corso di comunicazione efficace ha generato benefici immediati, migliorando la qualità delle interazioni tra i colleghi. I partecipanti hanno sviluppato una maggiore consapevolezza sull'importanza del tono, del contenuto e della chiarezza dei messaggi, favorendo un ambiente lavorativo più armonioso e produttivo. La gestione strategica della comunicazione ha ridotto i fraintendimenti, rafforzando la collaborazione e creando relazioni più empatiche. Questo percorso formativo ha arricchito le competenze personali e professionali del team, contribuendo a una cultura aziendale più collaborativa e orientata alla comprensione reciproca, con un impatto positivo duraturo sulle dinamiche interne e sull'organizzazione complessiva.

## 5. Conclusioni

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

Emerge chiaramente dall'intervista come la combinazione di una visione strategica, strumenti di pianificazione avanzati, coinvolgimento attivo dei dipendenti e un focus sull'innovazione tecnologica e organizzativa rappresenta la base del successo dei percorsi formativi di T.G.R.

Si è visto che negli ultimi anni, l'azienda ha compiuto un notevole salto qualitativo nella gestione delle risorse umane, trasformandola da una funzione prettamente amministrativa a un ruolo strategico e proattivo. Questa trasformazione ha permesso di integrare i piani di sviluppo delle competenze dei dipendenti con gli obiettivi di lungo termine dell'azienda e attraverso un approccio strategico, l'ufficio HR non si limita a rispondere alle esigenze operative immediate, ma anticipa le sfide future, garantendo che le risorse interne siano allineate alle evoluzioni del mercato e alle priorità organizzative. Un elemento cardine di questa nuova impostazione è il supporto continuo al benessere organizzativo, riconosciuto come un fattore determinante per il successo della formazione e della crescita aziendale. L'attenzione al benessere psicologico e fisico dei dipendenti ha portato all'implementazione di iniziative volte a creare un ambiente lavorativo positivo e stimolante: grazie a questo la formazione si inserisce in un contesto più ampio che valorizza il coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti, favorendo un ciclo virtuoso in cui il benessere alimenta la crescita individuale e organizzativa.

L'implementazione di strumenti efficaci per la pianificazione e il monitoraggio delle competenze è cruciale per garantire una formazione aziendale mirata e di successo. Tra questi, in T.G.R. la matrice delle competenze, la valutazione dell'autonomia operativa e i processi di feedback e riesame svolgono un ruolo fondamentale. Complessivamente, seppur introdotto in tempi relativamente recenti, l'azienda ha sviluppato un sistema di gestione delle competenze solido e dinamico, capace di adattarsi ai cambiamenti e di ottimizzare le risorse interne che ha già portato importanti miglioramenti. La costante pianificazione, monitoraggio e valutazione delle competenze non solo migliorano la performance individuale, ma favoriscono anche la crescita e l'evoluzione dell'intera organizzazione, preparando l'azienda a rispondere efficacemente alle sfide future.

Influisce positivamente anche l'attenzione al coinvolgimento e alla motivazione dei dipendenti, che sono parte integrante dei processi di pianificazione e valutazione della formazione. La partecipazione attiva anche dei responsabili di reparto contribuisce a identificare con maggiore precisione le competenze che sono effettivamente necessarie per il buon funzionamento dell'azienda, evitando così che i corsi siano percepiti come un'attività separata dal contesto operativo. In questo modo, il coinvolgimento dei dipendenti diventa un elemento chiave non solo per la personalizzazione della formazione, ma anche per il suo allineamento con le esigenze strategiche dell'organizzazione.

### 5.2 Le buone prassi aziendali

L'esperienza condivisa da T.G.R. consente di evidenziare diverse e significative buone prassi aziendali.

Gli **strumenti introdotti per la pianificazione e il monitoraggio delle competenze** si dimostrano efficaci per garantire una formazione mirata e di successo e in particolare:

- La **matrice delle competenze** serve a mappare e valutare le abilità e le conoscenze dei dipendenti, consentendo di identificare le lacune formative e progettare piani di sviluppo professionale personalizzati, facilitando dunque la pianificazione strategica delle risorse umane;
- La **valutazione dell'Autonomia Operativa** serve a monitorare le competenze dei neoassunti e di chi ha cambiato mansione prevedendo controlli e un dialogo costante fra il dipendente, il responsabile diretto e l'ufficio Risorse Umane.

La **valutazione dell'efficacia dei corsi di formazione** è cruciale per garantire un miglioramento continuo. L'utilizzo di questionari post-evento, inviati a distanza di uno o due mesi ai responsabili dei reparti interessati, permette di raccogliere feedback sull'impatto della formazione ricevuta. Questo approccio consente di comprendere se il corso ha risposto alle esigenze iniziali, quali risultati ha prodotto e se è opportuno replicarlo in altri contesti. Inoltre, un riesame annuale dei corsi formativi, spesso integrato nel sistema di gestione della qualità, offre un'analisi complessiva dell'efficacia della formazione, identificando aree di miglioramento e garantendo che le iniziative formative siano allineate agli obiettivi aziendali.

Negli anni l'azienda ha promosso diverse iniziative volte ad un maggior **coinvolgimento del personale all'interno di un contesto lavorativo inclusivo e partecipativo**. Questo ha fatto sì che i corsi di formazione, così come altre attività aggregative, vengano visti come momenti di scambio e confronto da cui possono nascere suggerimenti e proposte di miglioramento da parte di tutti. Un esempio di tale approccio è stata l'introduzione di una cassetta postale fisica, accessibile a tutti, nella quale i dipendenti possono inserire idee su temi più svariati, dagli aspetti tecnici e suggerimenti per ottimizzare i processi o iniziative legate al benessere sociale e ambientale dell'azienda. Ad esempio, tra i contributi inseriti nella cassetta postale, ci sono stati suggerimenti su come evitare lo spreco di utensili specifici o su come riciclare oggetti di uso quotidiano, come le bacchette di plastica utilizzate per il caffè. Questi spunti, sebbene possano sembrare piccoli, spesso conducono a iniziative più ampie e condivise, stimolando una cultura aziendale orientata alla sostenibilità e al miglioramento continuo. Grazie a questa iniziativa, l'azienda ha creato uno spazio inclusivo e partecipativo, che valorizza il contributo individuale di ciascun collaboratore, favorendo un dialogo aperto e costruttivo per il progresso organizzativo e collettivo.

Un'altra idea arrivata dai dipendenti è stata quella di introdurre un'iniziativa benefica durante l'evento T.G.R. Day, a conferma dello spirito inclusivo e solidale dell'evento. È stato proposto di mettere una cassetta per donazioni volontarie ad un'associazione no profit locale in occasione dell'evento dove ogni dipendente può contribuire liberamente, e l'azienda si impegna a raddoppiare la somma raccolta, donando lo stesso importo all'associazione scelta.

### 5.3 Conclusioni

La combinazione di una visione strategica, strumenti avanzati di pianificazione e monitoraggio, coinvolgimento attivo dei dipendenti e focus sull'innovazione è alla base del successo dei percorsi formativi di T.G.R. L'azienda ha trasformato la gestione delle risorse umane da una funzione amministrativa a un ruolo strategico e proattivo, integrando i piani di sviluppo delle competenze con gli obiettivi a lungo termine. Questo approccio anticipa le sfide future, garantendo che le risorse siano allineate alle evoluzioni del mercato e supportando il benessere psicologico e fisico dei dipendenti, elemento fondamentale per il successo della formazione e della crescita organizzativa.

Strumenti come la matrice delle competenze e la valutazione dell'autonomia operativa sono cruciali per una formazione mirata ed efficace. La matrice consente di mappare e monitorare le competenze dei dipendenti, identificando le lacune formative e progettando piani di sviluppo personalizzati. Inoltre, il processo di feedback e riesame, che include questionari post-evento e riesami annuali, garantisce che la formazione rimanga allineata agli obiettivi aziendali e risponda alle reali esigenze. Questi strumenti hanno portato importanti miglioramenti nella gestione delle competenze, ottimizzando le risorse interne e preparando l'azienda a rispondere alle sfide future.

Il coinvolgimento dei dipendenti è un altro pilastro delle buone prassi aziendali di T.G.R. Le iniziative per favorire un ambiente inclusivo e partecipativo hanno stimolato la nascita di suggerimenti di miglioramento, tra cui proposte pratiche e ambientali come l'ottimizzazione dei processi o l'iniziativa benefica durante il T.G.R. Day. Queste iniziative non solo contribuiscono a migliorare l'organizzazione, ma rafforzano anche il senso di appartenenza dei dipendenti, creando uno spazio di dialogo aperto che alimenta la cultura del miglioramento continuo e della sostenibilità all'interno dell'azienda.