



**AT VENETO**

**Parpas s.p.a**

**Ambito tematico strategico:  
“Innovazione digitale e tecnologica di processo,  
di prodotto e di organizzazione”**

**Approfondimento:  
“Innovazione di prodotto e di processo”**

**Titolo:  
“Formazione in Parpas 2019”**

**Componenti team di monitoraggio  
Stefania Forlani**

## Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
2. 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 .....	4
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata .....	5
2.3.1 Aspettative della formazione .....	5
2.3.2 Impatto della formazione .....	5
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro .....	6
2.5 Considerazioni riepilogative .....	6
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	7
3.1 L'analisi del fabbisogno .....	7
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione .....	9
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni .....	9
3.4 Considerazione riepilogative .....	10
4. CONCLUSIONI .....	11
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione .....	11
4.2. Le buone prassi formative aziendali.....	12
4.3 Conclusioni .....	13

## 1. INTRODUZIONE

Il piano formativo realizzato dalla Parpas Spa riguarda la riorganizzazione aziendale finalizzata all'acquisizione di competenze tecniche, digitali e trasversali.

L'azienda ha voluto realizzare un percorso formativo con la finalità di trasferire sia competenze tecniche/digitali che competenze relazionali, volto a facilitare il ricambio generazionale delle proprie maestranze.

L'orientamento strategico dell'intervento formativo, pur essendo stato finanziato con le risorse del proprio conto formazione intercetta le aree tematiche elencate negli "Avvisi competitività" di Fondimpresa:

a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti Interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione.

b. Innovazione dell'organizzazione, Applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del luogo di lavoro o nelle relazioni esterne di un'impresa.

Interessante, anche osservare come i contenuti del progetto formativo rispondano appieno alle linee guida degli ultimi bandi Regione Veneto FSE occupati, ovvero dgr 687/17, dgr 1311/18 e dgr 1010/20.

Il piano ha avuto una durata di 104 ore, e sono state utilizzate le seguenti metodologie: aula, affiancamento ed outdoor.

**Titolo: FORMAZIONE IN PAPPAS 2019**

**Codice Identificativo: 233968**

**Tipologia del piano: Piano Aziendale Conto Formazione**

**Processi e procedure aziendali: 12 ore**

**Team Building: 16 ore**

**La definizione di un piano d'azione: 8 ore**

**Train the trainer: 48 ore**

**Follow up: 8 ore**

**Formazione interna: 12 ore**

La scelta di monitorare la formazione in Parpas Spa è motivata dal fatto che l'azienda è da sempre impegnata nel promuovere la formazione tra i propri dipendenti.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

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

Il Gruppo PARPAS nasce nel 1951 con l'azienda PARPAS.

Inizialmente l'azienda si dedica alla progettazione e costruzione di macchine utensili pantografiche e successivamente per copiatura. Con il passare degli anni, accumulando esperienza nel settore, le proprie ambizioni crescono e comincia a dedicarsi alla produzione di fresatrici a controllo numerico.

Attualmente PARPAS, leader del mercato mondiale nella fresatura e copiatura degli stampi di grosse dimensioni, produce una linea di fresatrici medio-grandi al massimo della tecnologia.

Visto il successo iniziale, nel 1969, la proprietà decide di costituire OMV - Officine Meccaniche Venete che, a partire dal 1972, si propone nel mercato con una linea di macchine utensili di piccole-medie dimensioni. Originariamente la gamma proposta è quella delle fresatrici a mensola, in seguito, nel 1974, si orienta principalmente alla produzione di macchine utensili basate su una struttura a banco fisso e montante mobile, tra l'altro le prime con questa particolare peculiarità ad essere costruite da una azienda italiana.

Il Gruppo PARPAS conta circa 350 dipendenti. Tra i clienti: General Electric, Boeing, Lockheed Martin, e altre imprese subfornitrici di aziende aerospaziali ed automobilistiche.

L'azienda esporta per circa l'80% del fatturato; il 30-35% in Usa e il 15% circa nei paesi europei; il resto in Asia (Cina ed India).

L'Azienda ha puntato molto sulle competenze chiave di ogni reparto creando un sistema di formazione misurata. Si è data molta attenzione ai percorsi formativi ed al progetto di WELFARE aziendale.

Le Certificazioni di cui l'azienda si è dotata vanno dall'UNI EN ISO 9001:2008 applicata sistematicamente a ogni reparto ed in ogni momento del processo produttivo alla prospettiva di ottenere UNI EN ISO 9001:2015 a breve termine.

Nel corso del 2017 il team qualità ha orientato le proprie risorse verso la necessaria migrazione alla nuova norma UNI EN ISO 9001:2015 introducendo i nuovi concetti di Analisi del Rischio e Analisi della parti coinvolte nei processi aziendali.

Continua ancora oggi lo sviluppo dei processi di tutti i reparti aziendali analizzando possibili sinergie tra le società controllate, permettendo di sviluppare opportunità di allineamento dei processi aziendali e rafforzando la Mission di qualità di Gruppo.

La certificazione UNI EN ISO 9001:2015 garantisce la qualità che si applica a tutte le attività, ai prodotti ed ai servizi che l'azienda eroga per "processi".

### 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda investe moltissimo sulle competenze dei propri lavoratori e questo investimento sembra andare ben al di là di un'attitudine formativa "di facciata", mirando invece a pervadere il modello organizzativo dell'impresa, nonché i suoi orientamenti strategici.

La logica a partire dalla quale è stata costituita l'Accademy Parpas testimonia come da parte dell'azienda, gli obiettivi formativi per ciascun profilo professionale siano individuati in modo

chiaro e come siano altrettanto chiare le aspettative che l'azienda ripone nelle attività di formazione.

Basti pensare alla realizzazione del progetto WIKIMEDIAPARPAS finalizzato a rendere disponibile a tutti i livelli aziendali il patrimonio culturale aziendale. Nel corso dell'intervista al Responsabile delle Risorse Umane è emerso come i corsi formativi non mirino esclusivamente allo sviluppo delle competenze individuali ma intendano promuovere competenze diffuse e strutturate, le stesse su cui si fonda il follow up che necessariamente deve avvenire alla conclusione del corso. In generale l'azienda individua tre momenti di crescita, trasversali a tutti i percorsi formativi, che riguardano altrettanti ambiti strategici: digitale, innovazione e relazionale.

Per quanto riguarda il tema del digitale l'azienda mira a promuovere proposte formative volte a trasmettere tutti gli strumenti per affrontare il futuro professionale.

Sul fronte dell'innovazione, l'intento di Parpas è di cimentarsi con le nuove frontiere della tecnologia, dei materiali e dei modelli di business per continuare ad innovare i prodotti e il modo di lavorare. Questo tema si interseca quindi con la necessità di innovare l'organizzazione, pervadendola di competenze soft, prima tra tutte quella relazionale (team), intesa come la capacità di gestire attività e persone con efficacia ed in modo funzionale agli obiettivi strategici del Gruppo. È dunque dalla sinergia di questi tre elementi che l'azienda ha promosso le proprie politiche di formazione, dimostrando come esse fossero pienamente coerenti con gli orientamenti strategici aziendali e del bando di Fondimpresa.

A questo proposito è stata sottolineata, in sede d'intervista al Responsabile delle Risorse Umane, l'attenzione dell'azienda ad effettuare dei percorsi formativi, anche al di fuori di Fondimpresa, in ambito Industria 4.0.

## **2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata**

### **2.3.1 Aspettative della formazione**

La finalità del Piano consisteva nella diffusione di una cultura aziendale condivisa a tutti i livelli. Questo obiettivo è stato identificato dalla dirigenza come elemento chiave per il suo futuro immediato. Gli obiettivi specifici degli interventi formativi inseriti nel Piano erano legati alla volontà di creare una base comune di conoscenze riguardanti gli strumenti tecnici ed innovativi da applicare all'interno di Parpas per cogliere le opportunità del mercato e per attuare un processo di ricambio generazionale all'interno del quale le maestranze con più anzianità di servizio trasferissero agli ultimi assunti le competenze tecniche, ricevendo in cambio da quest'ultimi delle competenze digitali. In generale l'azienda aveva l'intenzione di diffondere un approccio metodologico comune da seguire in azienda e questa "cassetta degli attrezzi" di elementi tecnici doveva quindi confrontarsi con un cambiamento culturale tale da garantire un approccio comune alla risoluzione dei problemi nelle principali aree coinvolte nel processo.

Per tale motivo è stato utilizzato il Conto Formazione di Fondimpresa

### **2.3.2 Impatto della formazione**

Per quanto riguarda il piano formativo, l'impatto della formazione ha comportato un aumento dell'efficienza del team di lavoro e l'incremento della produttività.

I risultati sono stati molteplici:

- Una maggiore resilienza ai cambiamenti tecnologici in atto, quali l'uso dell'intelligenza artificiale nella produzione;
- Maggiore sensibilità nella gestione del team di lavoro;

- Una maggior sensibilizzazione agli aspetti innovativi e all'innovazione;
- Una maggior predisposizione ad accettare l'implementazione di nuove tecnologie finalizzate alla digitalizzazione del processo.

Il piano ha avuto effetti che sono andati ben oltre la mera formazione: i partecipanti hanno acquisito maggiore consapevolezza delle loro capacità e sono stati sensibilizzati a lavorare in team, prestando particolare attenzione al ricambio generazionale. Aver fatto un corso che ha avuto un focus sul team di lavoro e sulle dinamiche che da questo scaturiscono ed aver effettuato la formazione anche su degli aspetti tecnici è stato un momento di grande crescita aziendale.

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

La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da covid 19 è stata sospesa.

L'azienda, visto i contenuti tecnici della formazione programmata, non prevede di effettuarli in tale periodo.

## **2.5 Considerazioni riepilogative**

Il processo formativo adottato in Parpas , sia abitualmente sia con esplicito riferimento a questo Piano, appare molto ben strutturato e ricco di elementi di interesse. La logica a partire dalla quale è stata costituita l'analisi dei fabbisogni testimonia come da parte dell'azienda gli obiettivi formativi per ciascun profilo professionale siano individuati in modo chiaro e come siano altrettanto chiare le aspettative che l'azienda ripone nelle attività di formazione. L'esperienza di questo progetto appare nel complesso uno straordinario esempio di best practice formativa soprattutto in relazione al ruolo dei cosiddetti Mentor, figure interne all'azienda con grande esperienza formate per diventare dei veri e propri formatori interni, i quali hanno beneficiato del Piano sia come partecipanti sia, in un secondo momento, come veri e propri docenti.

### 3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

#### 3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno si è sviluppata per fasi consequenziali articolate in un processo macro-micro come descritto a seguire:

FASE	DESCRIZIONE	INTERLOCUTORI SOGGETTI COINVOLTI
1 Definizione degli obiettivi strategici dell'impresa	<p>Nell'ambito di tali attività il responsabile delle risorse umane ha condotto preventivamente una analisi documentale su materiali forniti dalla azienda quali, a titolo esemplificativo: piano strategico di sviluppo.</p> <p>Questa analisi ha consentito di individuare gli obiettivi di sviluppo aziendale nell'ambito delle aree tematiche del progetto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto</li><li>- Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti</li></ul> <p>Successivamente sono state condotte interviste strutturate, mirate ad una definizione puntuale degli obiettivi, delle strategie in atto e previste per il raggiungimento degli stessi.</p>	Proprietà, dirigenti e manager aziendali Responsabile Risorse Umane
2 Analisi delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa	<p>Sulla base delle prospettive aziendali di carattere produttivo, tecnologico, commerciale, organizzativo, individuate, sempre tramite intervista, sono state poste alcune domande:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- quali aree aziendali e figure professionali possono supportare lo sviluppo degli obiettivi?</li><li>- quali sono le capacità e conoscenze di cui hanno bisogno i dipendenti funzionalmente ai progetti dell'impresa?</li></ul>	Livelli intermedi ed operativi Responsabile Risorse Umane

	<p>– quali sono quelle più importanti ed urgenti da sviluppare?</p> <p>– come posso essere sviluppate?</p>	
3	<p>Analisi delle competenze presenti in azienda</p> <p>Il Responsabile delle risorse umane assieme a tutti i responsabili di funzione analizzano il livello delle competenze di ciascun dipendente.</p> <p>La valutazione di ogni soggetto è espressa realizzando una scala di valori delle competenze possedute:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 - Non possiede la competenza attesa, non è in grado di svolgere correttamente le attività e garantire un output corretto</li> <li>- 2 - Competenza in via di acquisizione, è in grado di svolgere alcune delle attività ma non riesce a garantire l'output</li> <li>- 3 - Competenza acquisita, è in grado di svolgere correttamente le attività garantendo un output corretto</li> <li>- 4 - Competenza acquisita ed interiorizzata, è in grado di migliorare la gestione delle attività e l'output atteso</li> </ul>	<p>Dirigenti e manager aziendali</p> <p>Responsabile Risorse Umane</p>
4	<p>Individuazione del gap di competenze</p> <p>L'incrocio tra quanto individuato al punto 2 e 3 del presente schema ha permesso di individuare i gap di competenze per ogni azienda.</p> <p>I risultati di tale analisi sono stati condivisi con la Direzione aziendale per una convalida degli stessi.</p>	<p>Dirigenti e manager aziendali</p> <p>Livelli intermedi ed operativi</p> <p>Responsabile Risorse Umane</p>



### 3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il Gruppo Parpas richiede ai propri dipendenti di acquisire un profilo manageriale specifico che risponda ad alcune competenze chiave. In generale l'approccio che sembra emergere è di una managerialità diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione.

Le competenze richieste per poter attuare il cambiamento organizzativo sono le seguenti:

- Competenze specialistiche (tecniche e digitali);
- Competenze individuali (problem solving, orientamento alla performance, resilienza e flessibilità);
- Competenze trasversali (orientamento alla qualità e al risultato);

Nel Piano sono state coinvolte diverse figure come quadri, impiegati tecnici e operai che rispondevano alle esigenze organizzative legate alle nuove sfide aziendali. Affinché la metabolizzazione dei nuovi modelli formativi potesse immediatamente generare un riposizionamento e una ridefinizione di ruoli, funzioni e modalità operative, l'azienda ha promosso la realizzazione di aule con personale di anzianità di servizio diverse.

#### Di seguito l'elenco dei ruoli aziendali coinvolti nella formazione:

RUOLO AZIENDALE
IT (PLM)
Responsabile della Pianificazione della Produzione
IT (ERP)
Elettricista
Responsabile Collaudo - Reparto Montaggio
Premontaggio
Ufficio Tecnico Meccanico
Caposquadra - Reparto Montaggio
Ufficio Tecnico Elettronico/ Messa in Servizio macchine
PLC Software Engineer
Ufficio Qualità

### 3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Il piano formativo oggetto di monitoraggio è stato progettato dal Soggetto attuatore su indicazioni di Parpas. Il focus del progetto si basa sull'esigenza aziendale di avere uno sviluppo continuo delle competenze tecniche/digitali e relazionali dei propri dipendenti. Questo importante sviluppo ha reso necessario investire sulle risorse umane per potenziarne le competenze ma anche sullo sviluppo di skills in grado di gestire in modo più efficace il team di lavoro. C'era l'esigenza di un accrescimento delle competenze tecniche/digitali per ottemperare alle esigenze interne

all'azienda ma anche di competenze di soft skill che soddisfacessero le esigenze di saper lavorare in team e di essere proattivi al cambiamento.

Essendo la capacità tecnico-innovativa uno dei tratti distintivi della Parpas, era importante proporre un intervento globale che apportasse miglioramenti in linea con gli obiettivi prefissati.

Si è scelto di suddividere l'intervento in 3 step, per ottimizzarlo e renderlo più efficace:

- Valutazione delle competenze possedute dai discenti;
- Formazione delle figure interessate per mansione alla formazione;
- Utilizzo di quanto appreso al corso nel lavoro (Realizzazione del portale WIKIPEDIAPARPAS).

Si sono utilizzate differenti modalità didattiche:

- Lezioni frontali
- Esercitazioni
- Training on the job
- Outdoor

L'agenzia formativa ha sottoposto i corsisti ad un test di verifica sia sull'apprendimento che sull'erogazione del corso per ritardare i corsi successivi. L'azienda ha semplicemente chiesto dei feedback verbali ai partecipanti, fidandosi degli attestati lasciati dal soggetto attuatore. Questo piano ha sensibilizzato il modo di gestire la squadra di lavoro e ne ha, conseguentemente, beneficiato tutta l'azienda.

### **3.4 Considerazione riepilogative**

Parpas spa si dimostra soddisfatta dal processo formativo e dalle competenze acquisite. Ritiene che l'analisi dei fabbisogni formativi aziendali effettuata dal Responsabile delle Risorse Umane in accordo con Responsabili di Funzione riesca con efficacia a mettere in evidenza i gap formativi. Il supporto esterno fornito dal soggetto attuatore, capace di redigere il piano formativo in modo tale da essere finanziato da Fondimpresa, completa in maniera positiva l'intero percorso formativo.

## 4. CONCLUSIONI

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

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

	Fattori positivi	Fattori negativi
Fattori interni	<p>Punti di forza (S)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura della formazione in azienda</li><li>• Collaborazione con soggetti attuatori e rappresentanze sindacali</li><li>• Modelli concreti su cui lavorare</li><li>• Metodologie didattiche coinvolgenti</li><li>• Clima aziendale</li></ul>	<p>Punti di debolezza (W)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nessuno</li></ul>
Fattori esterni	<p>Opportunità (O)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilità alla gestione del team di lavoro</li><li>• Miglioramento del clima aziendale</li><li>• Maggiore responsabilità degli operatori</li></ul>	<p>Minacce (T)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nessuna</li></ul>

L'analisi SWOT evidenzia i punti di forza e le criticità aziendali che hanno influito sul processo formativo; qui di seguito si evidenziano i fattori che hanno contribuito all'efficacia del progetto formativo:

- Focus analisi fabbisogni aziendali: l'azienda è molto attenta ad orientare i processi formativi verso le necessità e ha valutato i gap aziendali da colmare per poter costruire un progetto efficace al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- Training on the job e Action Learning: poter utilizzare concretamente quanto acquisito in teoria è indubbiamente un valore aggiunto del processo formativo, così come lavorare in gruppo per la risoluzione di un problema o il raggiungimento di un risultato;
- Formazione personalizzata;

- Coinvolgimento aziendale elevato: l'azienda investe molto sulla formazione ed il coinvolgimento dei dipendenti è sempre elevato oltre che trasversale;
- Motivazione dei dipendenti: il clima aziendale è molto buono ed i rapporti tra lavoratori sono di collaborazione e di supporto, questo influisce positivamente sulla partecipazione ai piani che l'azienda sceglie.
- Alcuni percorsi formativi erogati in modalità outdoor, sono stati finalizzati a rafforzare il sentimento di appartenenza al team.

## 4.2. Le buone prassi formative aziendali

La formazione in Parpas segue la filosofia della “presa in carico permanente” del lavoratore: durante le varie fasi della carriera dello stesso, si predispone un portfolio delle sue abilità, basato sulle competenze manageriali, comportamentali e tecniche necessarie ad affrontare al meglio il lavoro.

Le competenze così mappate, vengono incrociate con le linee strategiche aziendali: innovazione (su cui l'azienda investe tantissimo da sempre) e digitalizzazione.

Il Piano formativo così generato risulta nel complesso coerente, con un approccio inclusivo alla formazione calibrato sulle specificità dell'azienda. Per facilitare il ricambio generazionale delle proprie maestranze, l'azienda ha istituito la figura del docente interno anziano (mentor aziendale) a cui tutti i lavoratori possono fare riferimento anche in futuro per avere un supporto nella soluzione di situazioni problematiche. L'offerta formativa, una volta definita, viene poi discussa con il management e con le organizzazioni sindacali. Ogni corso formativo ha una fase di follow up e questo perché la direzione delle Risorse Umane ha la forte volontà che la formazione debba svolgere il ruolo fondamentale di realizzare un incremento delle competenze diffuse all'interno di Parpas. L'attività di follow up ha il compito di fissare determinati concetti e di attivare delle fasi successive di evoluzione delle competenze apprese sul campo. Un'importante abitudine che si è consolidata in azienda è quella di chiedere a coloro che hanno partecipato ad un'attività formativa di condividere i contenuti della formazione ricevuta con i propri colleghi.

Secondo la direzione aziendale questo tipo di formazione trasferita è importante sotto un duplice punto di vista: le persone che vanno in formazione, sapendo che successivamente diventeranno a loro volta formatori, sono molto più attenti e concentrati, ed anche perché dopo una certa età si impara molto di più insegnando che studiando. La gestione dell'intero processo formativo è gestita dal gruppo delle Risorse Umane con la collaborazione del management aziendale, che viene chiamato ogni anno a elaborare dei fabbisogni organizzativi ragionati con la HR che fa da consulente su cosa possa servire alla sua unità. Per fare ciò, vengono seguiti alcuni parametri partendo dall'esame delle persone con potenziale. Ogni anno l'HR, in accordo con i responsabili di funzione, determina le necessità formative di ciascun lavoratore, soprattutto in virtù di trend tecnologici futuri stabiliti dall'impresa, per mantenere e aggiornare al meglio le competenze presenti in azienda.

L'azienda per mantenere memoria della formazione effettuata, ha realizzato MEDIWIKIPARPAS, una sorta di biblioteca digitale al cui interno sono consultabili tutti i materiali didattici e non, realizzati nei vari percorsi formativi.

## 4.3 Conclusioni

Il Gruppo PARPAS nasce nel 1951 con l'azienda PARPAS.

Inizialmente l'azienda si dedica alla progettazione e costruzione di macchine utensili pantografiche e successivamente per copiatura. Con il passare degli anni, accumulando esperienza nel settore, le proprie ambizioni crescono e comincia a dedicarsi alla produzione di fresatrici a controllo numerico.

Attualmente PARPAS, leader del mercato mondiale nella fresatura e copiatura degli stampi di grosse dimensioni, produce una linea di fresatrici medio-grandi al massimo della tecnologia.

In questa azienda lo sviluppo tecnologico del prodotto e la condivisione a tutti i livelli aziendali delle conoscenze tecniche e produttive rappresentano il cuore della strategia di sviluppo dell'azienda stessa.

La finalità del Piano consisteva nella diffusione di una cultura aziendale condivisa a tutti i livelli. Questo obiettivo è stato identificato dalla dirigenza come elemento chiave per il suo futuro immediato. Gli obiettivi specifici degli interventi formativi inseriti nel Piano erano legati alla volontà di creare una base comune di conoscenze riguardanti gli strumenti tecnici ed innovativi da applicare all'interno di Parpas per cogliere le opportunità del mercato e per attuare un processo di ricambio generazionale all'interno del quale le maestranze con più anzianità di servizio trasferissero agli ultimi assunti le competenze tecniche, ricevendo in cambio da quest'ultimi delle competenze digitali. In generale l'azienda aveva l'intenzione di diffondere un approccio metodologico comune da seguire in azienda e questa "cassetta degli attrezzi" di elementi tecnici doveva quindi confrontarsi con un cambiamento culturale tale da garantire un approccio comune alla risoluzione dei problemi nelle principali aree coinvolte nel processo.

La formazione in Parpas segue la filosofia della presa in carico permanente del lavoratore: durante le varie fasi della carriera dello stesso, si predispone un portfolio delle sue abilità, basato sulle competenze manageriali o comportamentali necessarie ad affrontare al meglio il lavoro.

Le competenze così mappate, vengono incrociate con le linee strategiche aziendali: innovazione (su cui l'azienda investe tantissimo da sempre) e digitalizzazione.

Il Piano formativo così generato risulta nel complesso coerente, con un approccio inclusivo alla formazione calibrato sulle specificità dell'azienda. Per facilitare il ricambio generazionale delle proprie maestranze, l'azienda ha istituito la figura del docente interno anziano (mentor aziendale) a cui tutti i lavoratori possono fare riferimento anche in futuro per avere un supporto nella soluzione di situazioni problematiche.

L'azienda per mantenere memoria della formazione effettuata, ha realizzato MEDIAWIKIPARPAS, una sorta di biblioteca digitale al cui interno sono consultabili tutti i materiali didattici e non, realizzati nei vari percorsi formativi.

E' stato utilizzato il Conto Formativo.