

---

## Pirelli: la formazione come leva strategica che abilita competenze e prestazioni di eccellenza

**Donatella de Vita**

Global Head of Learning, Engagement and Welfare - Pirelli

**Claudio D'Ettola**

Pirelli School of Management and Learning Technologies Manager - Pirelli

**Formazione quale principale driver di cambiamento**

Pirelli, leader nella produzione di pneumatici nel segmento alto di gamma, in linea con una tradizione industriale lunga oltre un secolo, coniuga da sempre capacità di innovazione, qualità del prodotto, forza del brand e valorizzazione del capitale umano.

Il legame tra capitale umano e innovazione è riconosciuto come una delle principali leve per lo sviluppo di un'impresa nonché caratteristica distintiva delle aziende maggiormente competitive. È in questo quadro che Pirelli si colloca, mettendo al centro delle proprie strategie il capitale umano e riconoscendo alla formazione professionale il ruolo di asset strategico come uno dei principali driver di cambiamento.

Uno degli aspetti che caratterizza il brand della "P lunga" è infatti il focus sulla formazione, considerata, sin dall'inizio della storia aziendale, come una leva strategica di successo.

Risale al 1958, ad esempio, l'inaugurazione dell'Istituto Piero Pirelli, una struttura dedicata a formare manodopera qualificata e specializzata, in linea con le esigenze di un'azienda industriale moderna quale Pirelli è sempre stata.

Inoltre, a partire dagli anni '70, Pirelli ha realizzato la famosa collana dei "Quaderni della formazione", in cui erano racchiusi alcuni testi dei principali pensatori italiani e internazionali e che aveva come scopo quello di condividere con i manager Pirelli le principali idee che in quegli anni stavano prendendo forma.

**I rapporti con i principali stakeholder**

Un altro tratto distintivo dell'azienda è il suo essere sempre stata votata a supportare il territorio attraverso relazioni importanti con i principali stakeholder a livello locale/nazionale.

Ne è un esempio la collaborazione con Regione Lombardia del 1972 attraverso cui l'Istituto Piero Pirelli divenne sede di organizzazione e svolgimento di corsi destinati sia al personale delle società italiane ed estere del Gruppo sia al personale di altre aziende che affidavano all'Istituto le proprie necessità formative.

Il binomio tra formazione e relazione con gli stakeholder ha portato Pirelli ad aderire ai fondi paritetici di Confindustria, Fondimpresa e Fondirigenti, nei quali è stato individuato fin dall'origine un forte potenziale in termini di rinnovamento e di benefici economici/organizzativi per un'azienda dinamica e orientata al cambiamento.

La fase di cambiamento che ha vissuto nell'ultimo decennio Pirelli - che ha consolidato la sua posizione come leader nel segmento premium e

Prestige - ha richiesto il supporto di massicce attività formative, di varia natura e a tutti i livelli, per i dipendenti delle unità produttive italiane di Settimo Torinese (TO) e di Bollate (MI), ma anche per l'Headquarters di Milano Bicocca.

Ad oggi sono stati presentati e rendicontati più di venti piani formativi con Fondimpresa.

### **Pirelli e Fondimpresa**

Relativamente all'Unità produttiva di Settimo Torinese in particolare, va sottolineata la collaborazione sinergica tra Pirelli e Fondimpresa per il finanziamento di numerose attività di formazione che - tra il 2009 e il 2011 - hanno accompagnato il nascere dell'attuale Polo Industriale di Settimo Torinese, oggetto di un radicale cambiamento logistico e organizzativo. Lo stabilimento è uno dei più avanzati al mondo per caratteristiche di prodotto, standard degli ambienti di fabbrica, qualità del lavoro e sostenibilità ambientale dei processi.

Proprio per il contesto competitivo basato su tecnologie d'avanguardia e un'intensa attività di R&D, la formazione professionale erogata a tutti i livelli (operai e staff) è stata di elevati standard qualitativi grazie soprattutto alla flessibilità dello strumento del "conto formazione", che ha messo l'azienda in condizione di poter scegliere autonomamente docenti, tematiche, e un percorso formativo funzionale al business, capace di trasmettere/consolidare conoscenze e competenze in ambito tecnico, comportamentale, organizzativo e culturale, tenendo conto dei turni di stabilimento.

Attraverso gli strumenti di Fondimpresa, Pirelli ha finanziato parte di progetti formativi interessanti e diversificati anche per i lavoratori dello Stabilimento di Bollate e del proprio Headquarters milanese dove è presente personale tecnico, di ricerca e di staff, progettando per ciascun gruppo di destinatari piani formativi incentrati sull'utilizzo di nuove tecnologie, skills commerciali, comportamentali, motivazionali, linguistiche, di orientamento al cambiamento, ecc.

L'identificazione di queste aree di sviluppo viene realizzata attraverso il modello formativo del gruppo Pirelli, che nel corso degli ultimi anni si è evoluto ed è stato disegnato attorno a quelli che sono stati identificati come tre assi strategici nello sviluppo dei lavoratori, siano essi dirigenti, staff o personale operaio.

### **Il modello formativo del gruppo Pirelli**

- **La School of Management**  
è la struttura di formazione dedicata allo sviluppo delle competenze manageriali principalmente per le popolazioni di Executives&Talents, Middle Managers&Senior Professional e New Graduates.

I corsi sono progettati affinché i partecipanti possano migliorare in alcune aree che l'azienda ritiene critiche nel raggiungimento del successo, ovvero la gestione dei collaboratori e degli stakeholders interni ed esterni, la comprensione degli indicatori economici e di risultato e la gestione dei cambiamenti e di un ambiente sempre più incerto e volatile.

I programmi all'interno della School of Management prevedono un design fatto centralmente ma con la possibilità di delivery in ogni country in cui Pirelli è presente. In questo modo vi è la certezza di

comunicare in maniera uniforme le principali linee guida che caratterizzano il modello di leadership efficace in azienda.

- **Le Professional Academies**

sono invece le strutture interne atte al miglioramento delle competenze tecniche relative alle principali famiglie professionali (Commercial, Manufacturing, Product, Quality, Supply Chain, Purchasing, Planning&Control, Finance, HR e IT). Hanno la caratteristica di essere costituite per una percentuale preponderante da colleghi che sono stati identificati come “esperti” e che sono stati formati attraverso un percorso strutturato di Train the Trainers. Questo modello è riconosciuto come virtuoso perché se da un lato sedimenta il know how presente in azienda, riducendo il rischio di perderlo in caso di turnover, dall’altro dà valore e visibilità a delle figure che investono parte del proprio tempo a formare colleghi della propria e altrui funzione.

- **Local Education**

a differenza dei suddetti percorsi che hanno un focus e un desing globale, con la possibilità di essere declinati successivamente a livello di singolo Paese, questo terzo asset fornisce gli strumenti ai dipendenti Pirelli per gestire con successo il lavoro nel day by day.

A chiudere questa panoramica, quale caratteristica trasversale ai diversi piani fin qui presentati a Fondimpresa, c’è la collaborazione e il dialogo con le rappresentanze sindacali interne sia di Bicocca che dei siti produttivi di Settimo Torinese e Bollate.

Nel tempo le relazioni si sono rafforzate e intensificate attraverso un canale di comunicazione continua che ha favorito il monitoraggio congiunto delle attività formative e la co-progettazione dei piani formativi.

Parola chiave  
▪ **Formazione**

