

Storie di Formazione 2025

DELPHARM NOVARA S.R.L.

Competenze di base e digitali

**LA FORMAZIONE TRASFORMATIVA IN DELPHARM NOVARA PER
SVILUPPARE RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E
CONSAPEVOLEZZA ECONOMICO-GESTIONALE**

Storie di Formazione 2025

Autore: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: ID 405098

Titolo del Piano Formativo: GAME 2: Guidare le Aziende verso Miglioramento ed Efficienza

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	6
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	8
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	9
2.4 – Considerazioni riepilogative	10
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	11
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	11
3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione.....	12
3.3 – Considerazioni riepilogative	13
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	15
4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione.....	15
4.2 – Considerazioni riepilogative	17
Capitolo 5 – Conclusioni	18
5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione.....	18
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	19
5.3 – Conclusioni	21
Bibliografia e Sitografia	23
Allegato A - Scheda Sintetica	24

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Delpharm Novara S.r.l. è una società farmaceutica attiva come CDMO (Contract Development and Manufacturing Organization), specializzata nella produzione di forme farmaceutiche di solidi orali e iniettabili. Lo stabilimento, acquisito nel 2016 e integrato nella rete internazionale del gruppo Delpharm, rappresenta oggi un presidio industriale di rilievo per il territorio piemontese e per l'intera filiera farmaceutica nazionale. Caratterizzato da un'elevata complessità regolatoria e tecnologica, il sito opera secondo i più rigorosi standard GMP (Good Manufacturing Practices). La collocazione nel distretto manifatturiero novarese, fortemente vocato all'export e alla specializzazione industriale, rafforza il ruolo di Delpharm Novara come centro di eccellenza capace di coniugare innovazione tecnologica, sostenibilità e valorizzazione del capitale umano.

La scelta di analizzare l'esperienza formativa avviata presso lo stabilimento Delpharm di Novara, nell'ambito del piano "GAME 2: Guidare le Aziende verso Miglioramento ed Efficienza", finanziato da Fondimpresa tramite l'Avviso 2/2022 – Competenze di base e trasversali, risponde all'obiettivo di approfondire un caso emblematico di formazione continua orientata alla trasformazione sistemica. Il contesto operativo in cui tale esperienza si è sviluppata – un sito produttivo di elevata complessità regolatoria e tecnologica, incardinato in una filiera strategica come quella farmaceutica – offre una prospettiva privilegiata per osservare i nessi tra apprendimento organizzativo, innovazione culturale e sostenibilità industriale.

L'interesse metodologico e strategico per il caso Delpharm Novara nasce dalla combinazione di almeno tre fattori. In primo luogo, la specifica configurazione dell'impresa, che opera come CDMO su scala internazionale, fornisce una cornice particolarmente rilevante per indagare i processi di adattamento cognitivo e organizzativo a fronte di cambiamenti esterni, come l'evoluzione delle normative europee in ambito ESG o la crescente digitalizzazione dei processi gestionali. In secondo luogo, la struttura del piano formativo – articolato in moduli volti a rafforzare la cultura economico-gestionale, a promuovere la responsabilità sociale e a favorire il dialogo interfunzionale – costituisce un esempio di progettazione formativa che integra dimensioni anticipatorie e trasversali. In terzo luogo, il posizionamento dell'impresa all'interno del tessuto produttivo piemontese, in un'area caratterizzata da forte specializzazione manifatturiera e vocazione all'export, consente di leggere le traiettorie formative anche alla luce delle dinamiche di sviluppo territoriale e delle politiche regionali in materia di innovazione e capitale umano.

Delpharm Novara rappresenta, sotto questo profilo, un osservatorio ideale per riflettere su come la formazione possa configurarsi come leva strategica in settori industriali fortemente normati, dove l'aggiornamento tecnico deve necessariamente intrecciarsi con lo sviluppo di nuove consapevolezze economiche, organizzative e valoriali. Il sito novarese, specializzato nella produzione sterile di forme farmaceutiche liquide, opera all'interno di un sistema regolato da standard GMP (Good Manufacturing Practices) e sottoposto a rigorosi protocolli di qualità, sicurezza e tracciabilità. In tali condizioni, l'efficacia dei processi produttivi dipende non solo dalla precisione esecutiva, ma dalla piena comprensione dei vincoli gestionali, dei costi impliciti nelle scelte operative e delle responsabilità diffuse che attraversano l'intera filiera aziendale. La formalizzazione dei ruoli e la segmentazione delle funzioni, se da un lato costituiscono una necessità operativa, dall'altro rischiano di generare una frammentazione cognitiva che solo la formazione può contribuire a ricomporre.

In questo senso, la selezione del caso Delpharm è motivata anche dalla capacità del piano formativo di intervenire su tali disallineamenti, promuovendo una cultura condivisa dell'efficienza e dell'accountability. L'integrazione di contenuti economico-gestionali all'interno di moduli rivolti anche a personale non amministrativo – come i tecnici di produzione o gli specialisti di processo – rappresenta una strategia pedagogica di particolare interesse. Essa consente di osservare gli effetti dell'alfabetizzazione economica in ambienti industriali dove le decisioni operative quotidiane incidono in modo diretto sugli equilibri economici dell'impresa. L'approccio seguito, fondato su esempi tratti dalla realtà aziendale, simulazioni decisionali e confronto interfunzionale, ha permesso di favorire una maggiore consapevolezza dei costi e delle logiche di allocazione, rafforzando la capacità di lettura integrata dei processi.

Storie di Formazione 2025

Un secondo asse tematico di rilievo è rappresentato dalla responsabilità sociale d'impresa e dalla sostenibilità, non solo come adempimenti futuri, ma come dimensioni già attuali del posizionamento competitivo. Il settore farmaceutico, per la natura dei beni prodotti e l'impatto diretto sulla salute pubblica, è strutturalmente esposto alle istanze di accountability ambientale, sociale e di governance. In tale quadro, la formazione condotta in Delpharm si è distinta per aver introdotto in modo accessibile, eppure rigoroso, i principali riferimenti normativi europei in materia di rendicontazione non finanziaria, con particolare attenzione alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e agli standard ESG (Environmental, Social and Governance). Il carattere anticipatorio di questo percorso – che non si è limitato a fornire informazioni, ma ha promosso un'elaborazione collettiva delle implicazioni valoriali e gestionali della sostenibilità – costituisce un tratto distintivo dell'esperienza, in linea con i principi di apprendimento trasformativo teorizzati nella letteratura scientifica.

Dal punto di vista territoriale, la collocazione di Delpharm a Novara rafforza ulteriormente il valore di questa esperienza come caso di studio. L'area nord-orientale del Piemonte si configura infatti come uno snodo strategico del manifatturiero farmaceutico italiano, grazie alla presenza di un ecosistema produttivo altamente specializzato, supportato da reti formative, poli di innovazione e infrastrutture logistiche. L'interazione tra formazione aziendale, innovazione industriale e sviluppo locale rappresenta, in questo quadro, un campo di particolare interesse per la ricerca applicata. Il caso Delpharm offre l'opportunità di osservare come un'impresa multinazionale possa contribuire alla qualificazione del capitale umano locale, rafforzando la resilienza dell'intero sistema territoriale attraverso pratiche formative avanzate e coerenti con le traiettorie evolutive del settore.

La selezione del caso Delpharm Novara, pertanto, si è fondata su una molteplicità di motivazioni convergenti, che ne fanno un esempio paradigmatico per l'analisi delle interazioni tra formazione, cultura organizzativa e sostenibilità. Il piano "GAME 2", pur inscrendosi formalmente nell'ambito delle competenze di base e trasversali, ha saputo declinare tali contenuti in modo strategico, promuovendo una cultura della responsabilità diffusa e attivando dinamiche di apprendimento interfunzionale che si configurano come potenzialmente replicabili in altri contesti produttivi analoghi. La ricchezza delle traiettorie formative, la qualità della progettazione e la rilevanza sistemica degli impatti osservati giustificano dunque l'interesse per questa esperienza, sia dal punto di vista scientifico che in termini di trasferibilità metodologica.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione					Tematica	Ore corso
RESPONSABILITÀ SOCIALE	D'IMPRESA	E	SOSTENIBILITÀ	AMBIENTALE	Impatto ambientale	20
IL CONTROLLO DI GESTIONE: COSTING, BUDGETING E FINANZA					Contabilità finanza	- 24

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Delpharm Novara S.r.l. è una società farmaceutica attiva come CDMO (Contract Development and Manufacturing Organization), specializzata nella produzione di forme farmaceutiche di solidi orali e iniettabili. Lo stabilimento, acquisito da Delpharm nel 2016 a seguito della cessione da parte di Takeda e oggi integrato nella rete internazionale del gruppo, rappresenta un presidio industriale strategico per il Piemonte e per la filiera farmaceutica italiana. L'impianto si distingue per l'elevata complessità regolatoria e tecnologica, per l'applicazione rigorosa degli standard GMP (Good Manufacturing Practices), con un'organizzazione orientata al miglioramento continuo, alla sostenibilità e alla valorizzazione del capitale umano.

Delpharm è un gruppo industriale europeo attivo nel settore della produzione farmaceutica conto terzi (CDMO), con un'esperienza consolidata di oltre trentacinque anni e una presenza internazionale in costante espansione. Fondato nel 1988 a Lione, il gruppo ha progressivamente costruito il proprio posizionamento attraverso un modello strategico basato sull'acquisizione e la valorizzazione di siti produttivi ceduti da grandi gruppi farmaceutici. Fin dal primo impianto rilevato da Sanofi, situato a Tours, Delpharm ha saputo trasformare ogni acquisizione in un'occasione di rilancio industriale, sviluppando nel tempo una rete integrata e altamente specializzata nella produzione di farmaci per conto di aziende clienti operanti su scala globale.

Tra il 2001 e il 2011 si susseguono operazioni strategiche che segnano la transizione da realtà francese a operatore europeo: tra le più significative si ricordano le acquisizioni degli stabilimenti di Évreux da Pfizer, di Lille da Bayer-Schering, di Reims da Boehringer-Ingelheim e di Huningue da Novartis. Quest'ultimo rappresenta un punto di svolta, in quanto consente l'ingresso nel mercato della produzione sterile in condizioni aseptiche, con tecnologie avanzate per la preparazione di forme iniettabili ad alta complessità.

La fase successiva, compresa tra il 2013 e il 2019, rafforza ulteriormente la presenza internazionale del gruppo. Delpharm acquisisce siti in Belgio (Drogenbos), in Svizzera (Biotech), in Francia (Dijon, Gaillard, Saint-Rémy) e in Italia, con l'acquisizione nel 2016 dello stabilimento di Novara da Takeda, e successivamente nel 2017 di quello di Segrate da Roche. Si tratta di due impianti storici del comparto farmaceutico italiano, con know-how consolidato nella produzione di forme sterili e nella gestione della qualità.

Nel 2020 il gruppo entra anche nel mercato canadese, rafforzando il proprio profilo globale. In quello stesso anno, a seguito dell'emergenza sanitaria mondiale, Delpharm viene selezionata da BioNTech e Pfizer per contribuire alla produzione del vaccino anti-COVID-19 a mRNA: una sfida industriale di altissimo livello, che vede coinvolto il sito di Saint-Rémy-sur-Avre. L'inizio della produzione, avvenuto ad aprile 2021, è il risultato di un rapido adattamento delle linee e della messa in opera di rigidi protocolli di qualità e tracciabilità.

A fine 2023, Delpharm ha completato l'acquisizione del sito produttivo di Meppel nei Paesi Bassi, in precedenza appartenente ad Astellas Pharma, portando a 18 il numero totale degli stabilimenti operativi. Questa crescita per linee esterne si accompagna a un'evoluzione organizzativa interna, con il rafforzamento della governance aziendale, la strutturazione di una strategia CSR articolata su quattro pilastri - cambiamento climatico e ambiente, collaboratori e comunità, qualità e sicurezza del prodotto, etica d'impresa - e l'implementazione di sistemi di certificazione internazionali nei diversi ambiti di responsabilità.

Nel corso del 2024 il gruppo ha pubblicato il suo secondo bilancio di sostenibilità, nel quale si consolidano gli obiettivi pluriennali e si presenta la traiettoria di decarbonizzazione che prevede, entro il 2025, una riduzione in valore assoluto delle emissioni Scope 1 e 2 del 42% rispetto al 2022, in linea con gli accordi di Parigi e gli standard SBTi. L'intero assetto industriale è stato coinvolto in questo processo di transizione ecologica, compreso il sito di Novara, che ha contribuito con interventi di efficientamento energetico, tra i quali la sostituzione di un sistema di raffreddamento dell'acqua industriale.

Storie di Formazione 2025

Nel tempo, Delpharm ha saputo mantenere coerenza tra la propria missione originaria, garantire la continuità industriale e il rilancio competitivo di impianti produttivi strategici, e una visione evolutiva capace di integrare innovazione tecnologica, responsabilità ambientale e valorizzazione del capitale umano. L'attuale posizionamento tra i primi cinque CDMO multispecialisti a livello mondiale e tra i primi tre in Europa è frutto di una strategia lungimirante, fondata su una presenza industriale robusta, su una rete logistica flessibile e su una cultura d'impresa centrata sul miglioramento continuo. In questo scenario, ogni stabilimento Delpharm rappresenta un nodo fondamentale di una rete articolata ma coesa, che punta all'eccellenza farmaceutica nel rispetto dei più elevati standard qualitativi, normativi e ambientali. La storia del gruppo, iniziata come spin-off da un laboratorio francese, si configura oggi come una delle esperienze più rilevanti di sviluppo industriale sostenibile nell'ambito del pharma europeo.

Oggi Delpharm è riconosciuta tra i principali player del mercato CDMO a livello internazionale: con 18 siti produttivi e 3 centri di sviluppo tra Europa e Nord America, il gruppo serve oltre 170 clienti in più di 130 paesi, impiegando circa 6.500 persone. La sua offerta copre un ampio spettro di forme farmaceutiche - solide, semisolide, liquide sterili e non sterili - con competenze avanzate nella gestione di processi regolatori complessi, nella tecnologia farmaceutica e nella qualità industriale. Il fatturato consolidato del gruppo supera 1,1 miliardi di euro e la produzione annuale ha raggiunto volumi superiori a un miliardo di unità, a testimonianza della centralità di Delpharm nella supply chain farmaceutica globale.

L'azienda si configura oggi come un partner strategico per le imprese farmaceutiche, in grado di supportarle lungo l'intero ciclo di vita del prodotto: dallo sviluppo e scaling-up industriale alla produzione commerciale, fino alla gestione del trasferimento tecnologico e al supporto normativo. Questo approccio integrato, definito "One Stop Shop CDMO", rappresenta uno degli elementi distintivi della strategia di Delpharm, che punta a consolidare relazioni di lungo periodo basate su flessibilità, affidabilità e qualità.

Nel contesto globale di crescente esternalizzazione delle attività manifatturiere da parte delle aziende farmaceutiche, il modello CDMO si è affermato come una leva fondamentale per l'efficienza operativa e l'ottimizzazione dei costi. In particolare, le attività di contract manufacturing permettono alle aziende titolari di autorizzazioni (MAH - Marketing Authorization Holder) di focalizzarsi sulle fasi a maggiore intensità di capitale intellettuale (come R&S e marketing), affidando a partner qualificati la produzione su scala industriale. In questo scenario, Delpharm si distingue per l'elevato livello di specializzazione tecnica, per la capacità di gestire prodotti complessi – incluse le forme ad alto potenziale, sterili e oncologiche – e per l'adozione sistematica di standard regolatori conformi alle normative internazionali più stringenti (EMA, FDA, PMDA, ecc.).

La gamma produttiva di Delpharm comprende tutte le principali categorie farmaceutiche. Le forme solide includono compresse, capsule, microgranuli, bustine e prodotti a rilascio modificato. Le forme semisolide comprendono gel, creme, unguenti, lozioni e supposte. Le forme liquide non sterili includono soluzioni orali, sospensioni, sciroppi, spray e collutori. Le forme liquide sterili comprendono soluzioni iniettabili in flaconi e fiale, siringhe preriempite, liofilizzati, colliri e compresse impregnate. Ciascun sito del gruppo è specializzato in una o più di queste tipologie, in funzione delle proprie linee produttive, delle tecnologie disponibili e delle esigenze dei clienti.

Il sito produttivo di Novara, in Italia, costituisce uno degli asset industriali strategici del gruppo Delpharm. L'impianto si distingue per la sua specializzazione nella produzione di forme solide orali e iniettabili. Situato in una posizione logistico-strategica nel Nord Italia, il sito beneficia di infrastrutture avanzate e di una forza lavoro altamente qualificata. In un mercato come quello italiano, che rappresenta una delle prime cinque industrie farmaceutiche in Europa per valore della produzione e investimenti in R&S, Delpharm Novara contribuisce in modo significativo al rafforzamento della capacità industriale del gruppo.

Oltre agli standard GMP (Good Manufacturing Practices), lo stabilimento ha ottenuto nel 2024 la certificazione ISO 50001 per la gestione dell'energia, un riconoscimento che testimonia l'impegno verso la sostenibilità ambientale e l'efficienza energetica. Il sito è parte attiva nella strategia di decarbonizzazione avviata

Storie di Formazione 2025

dal gruppo nel 2021 e nella roadmap ESG che mira, tra gli altri obiettivi, a una riduzione delle emissioni Scope 1 e 2 del 42% entro il 2025, secondo gli standard SBTi (Science Based Targets initiative).

In coerenza con le linee strategiche del gruppo, il sito di Novara ha attivato processi di miglioramento continuo che riguardano sia l'efficienza produttiva sia la qualità dei prodotti. In particolare, la capacità di gestire, l'introduzione di nuovi protocolli di monitoraggio ambientale e manutenzione predittiva, posiziona l'impianto come centro di eccellenza per la produzione di farmaci.

Delpharm ha inoltre sviluppato un modello organizzativo che valorizza la prossimità territoriale, la responsabilizzazione dei team locali e la diffusione di una cultura industriale comune. Il gruppo promuove la partecipazione attiva dei dipendenti attraverso survey, programmi di sviluppo delle competenze e iniziative locali orientate al benessere lavorativo e alla qualità della vita. A livello corporate, l'istituzione della Delpharm Academy ha permesso di strutturare un'offerta formativa modulare e multicanale, con percorsi specifici per GMP, soft skills, performance management, cultura finanziaria e CSR. La piattaforma e-learning, articolata in portali localizzati per ciascun sito, ha facilitato l'accesso alla formazione continua da parte di oltre 5.000 collaboratori.

Nel 2023, il gruppo ha inoltre avviato una valutazione di doppia materialità – ambientale e finanziaria – in previsione dell'adeguamento alla Direttiva CSRD entro il 2028. Questo processo ha coinvolto stakeholders interni ed esterni, portando all'identificazione di 46 aree materiali rilevanti (IRO – Impatti, Rischi e Opportunità), che oggi costituiscono la base della strategia ESG di gruppo. Tali elementi trovano concreta applicazione anche nel sito di Novara, che partecipa attivamente ai programmi di riduzione dei consumi idrici, gestione intelligente dei rifiuti industriali e miglioramento della qualità dell'aria e degli effluenti.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Delpharm rappresenta un modello industriale avanzato che integra dimensione economica, qualità farmaceutica, sostenibilità ambientale e crescita professionale. Il sito di Novara, all'interno di questa cornice, incarna gli obiettivi di eccellenza produttiva e innovazione sostenibile, ponendosi come uno snodo cruciale per la presenza del gruppo in Italia e per il supporto a clienti farmaceutici globali. In un contesto in cui l'esternalizzazione della produzione e la sostenibilità della filiera diventano driver strategici, Delpharm consolida il proprio ruolo come partner di riferimento nella produzione sicura, affidabile e sostenibile di farmaci per la salute pubblica globale.

Tale posizionamento trova espressione in una strategia che, pur mantenendo un forte radicamento nella manifattura farmaceutica tradizionale, si evolve costantemente per rispondere alle trasformazioni del mercato, agli aggiornamenti regolatori e alle richieste sempre più stringenti di trasparenza, tracciabilità e responsabilità sociale. Il gruppo ha strutturato negli ultimi anni un piano strategico pluriennale orientato a rafforzare la propria resilienza operativa e a sostenere una crescita qualitativa fondata su tre assi principali: digitalizzazione dei processi, innovazione tecnologica nelle linee produttive e integrazione sistemica delle dimensioni ESG (Environmental, Social, Governance). Questi assi costituiscono il riferimento anche per i processi di innovazione attivati nei singoli siti, tra cui Novara, che ne interpreta e adatta gli obiettivi in coerenza con il proprio specifico contesto produttivo e organizzativo.

Sul piano tecnologico, Delpharm ha investito nell'automazione avanzata delle linee, nella tracciabilità digitale dei lotti, nella sensoristica per il controllo ambientale e nella manutenzione predittiva, ridefinendo l'architettura produttiva in funzione dei principi dell'Industria 4.0. Il sito di Novara è stato tra i primi, all'interno del gruppo, a ottenere la certificazione ISO 50001, a testimonianza della capacità di integrare la gestione energetica nei processi core. In un'ottica di decarbonizzazione progressiva, sono state adottate misure per la riduzione delle emissioni dirette e indirette, con particolare attenzione all'efficientamento degli impianti HVAC, alla sostituzione dei sistemi di illuminazione e al monitoraggio dei consumi per area funzionale.

L'attenzione agli aspetti sociali e organizzativi costituisce un ulteriore pilastro dell'innovazione strategica di Delpharm. Il gruppo ha posto al centro delle sue politiche la valorizzazione delle competenze e il benessere

Storie di Formazione 2025

del personale, in linea con i principi di responsabilità condivisa e leadership distribuita. Attraverso la Delpharm Academy, sono stati attivati percorsi di formazione continua che favoriscono lo sviluppo delle soft skills e del middle management. Il sito di Novara ha partecipato attivamente a queste iniziative, promuovendo sessioni di upskilling

In termini più ampi, il modello di innovazione promosso da Delpharm si fonda su un approccio integrato, che riconosce l'interdipendenza tra performance industriale, impatto ambientale e coesione sociale. Questo approccio si traduce in strumenti concreti di programmazione e controllo, tra cui la mappa degli impatti materiali (IRO – Impatti, Rischi, Opportunità), il piano di riduzione delle emissioni di CO₂, gli indicatori di performance ESG e i piani locali di miglioramento continuo. Tali strumenti sono stati progressivamente estesi a tutti i siti produttivi, compreso quello di Novara, con l'obiettivo di costruire una cultura aziendale condivisa, capace di integrare finalità economiche e finalità trasformatrice.

A livello locale, il sito novarese si distingue anche per la capacità di attivare collaborazioni con il territorio, sia in ambito formativo che industriale. La partecipazione a reti regionali e iniziative con istituti tecnici e università, in particolare nei settori della meccatronica e delle scienze farmaceutiche, contribuisce al rafforzamento del capitale umano e alla diffusione di pratiche innovative nel tessuto produttivo. Inoltre, il sito si è fatto promotore di iniziative di CSR a impatto locale, tra cui campagne di prevenzione sanitaria. Queste azioni, pur se collaterali rispetto alla produzione, riflettono una visione dell'innovazione come leva di responsabilità diffusa e come strumento di coesione tra impresa e contesto.

In sintesi, gli orientamenti strategici e i processi di innovazione attivati da Delpharm, e declinati operativamente presso il sito di Novara, configurano un modello evolutivo della manifattura farmaceutica, capace di coniugare efficienza operativa, qualità regolatoria, sostenibilità ambientale e responsabilità sociale. In un settore ad alta intensità normativa e tecnologica, l'adozione di una strategia integrata rappresenta non solo una risposta alle sfide emergenti, ma anche una condizione per consolidare la fiducia dei clienti, attrarre nuove partnership e contribuire alla costruzione di una filiera farmaceutica europea più resiliente, equa e sostenibile.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La traiettoria di sviluppo perseguita da Delpharm si fonda su una visione integrata della performance industriale, in cui la formazione rappresenta un asse trasversale e abilitante per il raggiungimento degli obiettivi aziendali a medio e lungo termine. In un contesto segnato da una crescente complessità tecnologica, da elevati standard regolatori e da una domanda globale in evoluzione, il gruppo ha definito un impianto strategico orientato alla valorizzazione del capitale umano come leva di resilienza organizzativa, innovazione e competitività.

L'ambizione di Delpharm è quella di consolidare la propria posizione tra i principali CDMO a livello internazionale, rafforzando la qualità dei servizi offerti e la capacità di risposta alle esigenze dei clienti. Per perseguire tali obiettivi, il gruppo ha istituito la Delpharm Academy, un'infrastruttura formativa digitale e modulare progettata per supportare in modo continuativo lo sviluppo delle competenze tecniche, trasversali e manageriali all'interno dei propri stabilimenti. La piattaforma, accessibile in modalità e-learning e articolata in portali localizzati per ciascun sito, rappresenta il cuore pulsante delle politiche di apprendimento del gruppo, favorendo l'accesso a contenuti aggiornati, multilingua e coerenti con le specificità produttive e regolatorie di ciascun contesto.

La Delpharm Academy si articola in cinque aree tematiche principali: GMP e compliance regolatoria, competenze trasversali e relazionali, cultura della performance e leadership, alfabetizzazione digitale e finanziaria, sostenibilità e responsabilità d'impresa. Ogni area comprende percorsi formativi progressivi, certificabili e personalizzabili, costruiti in modo da rispondere sia alle esigenze strategiche del gruppo sia alle esigenze formative individuali. Il sistema di monitoraggio integrato consente di tracciare i progressi, misurare il tasso di completamento, valutare l'impatto sui ruoli organizzativi e pianificare interventi mirati di reskilling e upskilling.

Storie di Formazione 2025

Il sito di Novara ha implementato attivamente i programmi della Delpharm Academy, integrandoli con iniziative locali rivolte alla valorizzazione delle professionalità esistenti e all'inserimento di nuove risorse. In particolare, sono stati attivati percorsi dedicati alla qualità e alla sicurezza. Queste attività si inseriscono in un sistema più ampio di gestione per competenze, che prevede l'analisi periodica dei fabbisogni formativi, la mappatura delle figure chiave e la definizione di piani individuali di sviluppo.

La formazione è inoltre considerata una leva strategica per il presidio dei processi critici e per la diffusione di una cultura condivisa della sicurezza, della qualità e della responsabilità. I programmi formativi, infatti, non si limitano all'acquisizione di competenze tecniche, ma promuovono attivamente comportamenti organizzativi orientati alla prevenzione del rischio, al miglioramento continuo e alla collaborazione interfunzionale. In questo senso, il sito di Novara ha adottato una logica di apprendimento diffuso che comprende, corsi formali, e sessioni di training on the job.

Un altro ambito strategico è rappresentato dal rafforzamento della capacità di gestione del cambiamento, in particolare nei processi di transizione digitale, riconversione tecnologica e aggiornamento normativo. La formazione continua consente di accompagnare tali processi, mitigare i rischi legati all'obsolescenza delle competenze e favorire una maggiore adattabilità del personale. Nell'ottica dell'innovazione responsabile, Delpharm ha inoltre avviato moduli di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità ambientale, della salute mentale e del benessere organizzativo, riconoscendo il valore strategico di una forza lavoro consapevole e motivata.

Infine, la Delpharm Academy svolge un ruolo fondamentale nella costruzione di un'identità aziendale coesa all'interno di un gruppo altamente distribuito. La possibilità di accedere a contenuti comuni, di confrontarsi con esperienze trasversali ai diversi siti e di partecipare a comunità di pratica, consente di superare la frammentazione geografica e di consolidare una cultura industriale condivisa. Il sito di Novara, in questo quadro, si distingue per l'alta partecipazione ai programmi formativi, per l'attivazione di iniziative locali coerenti con la visione del gruppo e per l'impegno costante nel costruire un ambiente di apprendimento dinamico e inclusivo.

La formazione, dunque, non costituisce un elemento accessorio, ma si configura come un fattore strutturale della strategia di crescita del gruppo e come un investimento determinante per garantire la qualità, la sicurezza e l'innovazione dei processi. In un settore fortemente regolamentato e ad alta intensità di conoscenza come quello farmaceutico, la capacità di apprendere e adattarsi in modo sistemico rappresenta una condizione essenziale per la competitività e la sostenibilità nel lungo periodo.

2.4 – Considerazioni riepilogative

L'analisi integrata degli orientamenti strategici, dei processi d'innovazione e delle politiche formative di Delpharm restituisce l'immagine di un gruppo industriale che ha saputo costruire nel tempo un modello evolutivo della manifattura farmaceutica, fondato su qualità regolatoria, sostenibilità e valorizzazione del capitale umano. Il sito di Novara si inserisce pienamente in questa visione, rappresentando un presidio produttivo, capace di coniugare eccellenza tecnica e responsabilità territoriale. La formazione continua, strutturata e distribuita attraverso la Delpharm Academy, emerge come elemento abilitante di tale modello: non solo in quanto strumento di aggiornamento professionale, ma soprattutto come infrastruttura strategica per la gestione del cambiamento, l'adozione delle tecnologie e il consolidamento di una cultura organizzativa condivisa. In un contesto globale che impone rapidità di adattamento e coerenza con i più alti standard di qualità e sostenibilità, la capacità di apprendere e innovare si conferma la principale leva competitiva del gruppo.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi rappresenta per Delpharm Novara non soltanto un momento preliminare alla progettazione dei piani cofinanziati, ma un processo ricorrente e strutturato, inserito stabilmente all'interno della strategia di gestione delle risorse umane e del miglioramento continuo. In coerenza con i principi ispiratori del gruppo, che attribuisce alla valorizzazione del capitale umano un ruolo centrale per la competitività e l'innovazione, l'identificazione dei fabbisogni si configura come un'attività integrata, multilivello e multilaterale, capace di combinare strumenti formali, pratiche di ascolto organizzativo e rilevazioni sistematiche delle competenze esistenti e attese.

Nel contesto specifico del piano formativo cofinanziato da Fondimpresa, l'analisi del fabbisogno è stata condotta con modalità partecipative, attraverso un confronto articolato tra la funzione HR, i responsabili di funzione e i referenti tecnici delle aree produttive e qualitative coinvolte nel progetto. L'approccio metodologico adottato si è ispirato a un modello a doppio livello: da un lato, l'analisi organizzativa e produttiva, volta a identificare le evoluzioni in atto nei processi, nelle tecnologie e nei sistemi di qualità; dall'altro, l'analisi delle competenze, orientata a mappare le conoscenze e abilità effettivamente possedute dal personale e a individuare eventuali scostamenti rispetto ai livelli target.

A livello qualitativo, l'analisi ha evidenziato l'esigenza di rafforzare il patrimonio di competenze in due ambiti principali. Il primo riguarda l'area tecnica, dove è emerso il bisogno di aggiornare le conoscenze in materia controllo ambientale. Il secondo ambito individuato riguarda le competenze trasversali e gestionali, con particolare enfasi sulla comunicazione interfunzionale.

L'analisi per il piano Fondimpresa è stata inoltre arricchita da una valutazione trasversale delle transizioni in atto nell'organizzazione, a partire dalla digitalizzazione delle attività fino all'evoluzione degli standard ambientali e alle aspettative crescenti in termini di responsabilità sociale. In tale quadro, la formazione è stata concepita non solo come risposta a carenze contingenti, ma come strumento di accompagnamento al cambiamento, abilitando i lavoratori ad affrontare processi di riconversione tecnologica, aggiornamento normativo e innovazione sostenibile.

Oltre alla rilevazione ad hoc svolta in fase di candidatura del piano, Delpharm Novara dispone di un sistema ordinario e strutturato di analisi dei fabbisogni, attivo su base annuale e strettamente integrato nei processi di performance management. Tale sistema si articola in una pluralità di strumenti e momenti, ciascuno dei quali concorre alla costruzione di un quadro dinamico delle esigenze formative individuali, di team e di funzione. Il primo strumento è rappresentato dal colloquio annuale di valutazione delle competenze, condotto tra il responsabile diretto e ciascun collaboratore, secondo una griglia predefinita che prende in esame le competenze tecnico-professionali, comportamentali e organizzative. Questo momento di confronto consente non solo di monitorare i livelli di competenza raggiunti, ma anche di raccogliere indicazioni su eventuali criticità operative, nuove esigenze emerse nel ruolo o ambiti di sviluppo personale.

Il secondo strumento consiste nella compilazione annuale congiunta di un modulo di autovalutazione e valutazione da parte del responsabile, finalizzata a esplicitare i punti di forza e di miglioramento, nonché le priorità formative per l'anno successivo. Questa scheda, standardizzata ma aperta a commenti qualitativi, rappresenta un importante supporto per la pianificazione delle attività formative, sia obbligatorie che facoltative, e per la definizione dei percorsi individuali di crescita.

Parallelamente, la funzione HR richiede annualmente a ciascun responsabile di funzione di indicare eventuali esigenze formative strutturali o specifiche, anche in relazione a modifiche normative, aggiornamenti tecnici o introduzione di nuovi strumenti operativi. Tale rilevazione non avviene solo in occasione della pianificazione annuale, ma si sviluppa lungo tutto l'arco dell'anno, con la possibilità di attivare tempestivamente interventi ad hoc in risposta a fabbisogni urgenti o a eventi contingenti (nuove commesse, audit in arrivo, aggiornamenti regolatori, ecc.).

Storie di Formazione 2025

La componente di programmazione si completa con il piano formativo preventivo elaborato dalla funzione HR, che distingue le attività obbligatorie (es. aggiornamento GMP, sicurezza, primo soccorso, ecc.) da quelle facoltative o di sviluppo, modulabili in base alle necessità espresse e alle risorse disponibili. Questo piano, condiviso con il management e aggiornato periodicamente, consente di garantire la copertura dei requisiti minimi normativi, ma anche di favorire un'evoluzione continua delle competenze in coerenza con gli obiettivi aziendali.

Dal punto di vista degli strumenti di mappatura, Delpharm Novara fa uso di skill matrix, in particolare per il personale operativo coinvolto nelle attività di produzione e confezionamento.

Per le competenze trasversali, Delpharm Novara adotta un sistema fondato sulle job descriptions, che includono una descrizione puntuale dei comportamenti attesi, dei livelli di autonomia e delle interazioni interfunzionali richieste per ciascun ruolo. Le job descriptions rappresentano un riferimento sia per la valutazione delle performance che per la costruzione dei percorsi formativi, in particolare per le figure tecniche, gestionali e amministrative.

Complessivamente, il sistema di analisi dei fabbisogni adottato da Delpharm Novara si distingue per la capacità di coniugare strumenti quantitativi e qualitativi, momenti individuali e collettivi, esigenze bottom-up e linee guida top-down. L'attenzione posta alla partecipazione attiva dei responsabili e dei collaboratori, unita alla disponibilità di dati strutturati e aggiornati, consente di definire con precisione non solo le aree di intervento prioritario, ma anche le modalità formative più efficaci per ciascun target. In questo senso, l'analisi dei fabbisogni non è concepita come un'operazione episodica o formale, bensì come un processo continuo e adattivo, che evolve insieme all'organizzazione e costituisce un presupposto imprescindibile per la qualità e l'efficacia dei piani formativi.

3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Nel sito di Delpharm Novara, la progettazione e l'implementazione del piano formativo si è sviluppata secondo una logica coerente con l'analisi dei fabbisogni emersi e con le esigenze operative e organizzative specifiche del contesto produttivo. Il piano si è articolato attraverso un'offerta di corsi a catalogo, modalità consueta per questa tipologia di avvisi finalizzati al rafforzamento delle competenze di base e trasversali, ma è stato oggetto di un attento processo di adattamento alle caratteristiche aziendali e alle necessità dei partecipanti. Il dettaglio dei contenuti progettato in fase di microprogettazione è stato curato dal soggetto attuatore, in costante collaborazione con il team HR aziendale, al fine di calibrare ogni percorso formativo sugli esiti dell'analisi dei fabbisogni, sia quelli individuati nella fase preliminare, sia quelli raccolti lungo l'intero arco dell'attuazione attraverso osservazioni, feedback e interazioni con i responsabili di funzione e i lavoratori.

La proposta formativa ha incluso due percorsi distinti, dedicati al consolidamento delle competenze economico-finanziarie e allo sviluppo di una cultura aziendale orientata alla sostenibilità. In entrambi i casi, l'articolazione didattica ha previsto modalità frontali integrate con esercitazioni pratiche, simulazioni ed esempi tratti dai processi aziendali. Per il corso sul controllo di gestione, il focus è stato posto sul rafforzamento della capacità di lettura dei costi industriali e sulla comprensione delle dinamiche di budgeting, con riferimento a casi concreti tratti dalla realtà produttiva e amministrativa dell'azienda. Le esercitazioni hanno riguardato in particolare la strutturazione di fogli di lavoro per la determinazione del costo di prodotto e l'analisi dei centri di costo, anche in funzione dell'interazione tra funzioni aziendali diverse.

Il corso sulla responsabilità sociale d'impresa, selezionato dal catalogo formativo, ha costituito un'introduzione ai principali temi ESG e agli orientamenti strategici europei in materia di sostenibilità. I contenuti sono stati adattati al contesto Delpharm con l'inserimento di riferimenti alla policy aziendale e ai futuri obblighi di rendicontazione non finanziaria. Il docente ha facilitato il processo di apprendimento utilizzando linguaggi chiari, esempi tratti da bilanci reali ed esercitazioni guidate sui concetti base, garantendo la partecipazione attiva anche da parte di profili non specialistici. La scelta di fornire anticipatamente il materiale ha favorito una

Storie di Formazione 2025

fruizione più consapevole delle lezioni, liberando tempo utile alla discussione e alla comprensione critica dei contenuti.

Il piano ha coinvolto figure professionali appartenenti a diverse aree e funzioni aziendali, con particolare riferimento ai responsabili della sicurezza, della produzione, delle risorse umane, dell'ufficio acquisti e dell'ingegneria di processo. La composizione eterogenea delle classi ha favorito l'emergere di prospettive complementari e lo sviluppo di un linguaggio comune su temi strategici condivisi, in particolare nei percorsi con forte contenuto interfunzionale come quello sul controllo di gestione.

Dal punto di vista organizzativo, la calendarizzazione delle attività ha rappresentato una sfida rilevante, tenuto conto dei vincoli imposti dalla continuità produttiva. Il lavoro di coordinamento tra HR, docenti e referenti aziendali ha permesso di costruire un'agenda sostenibile, con lezioni a cadenza settimanale della durata di due ore, concentrate in fasce orarie compatibili con le esigenze operative. Questo ha favorito una partecipazione costante e un elevato tasso di completamento, condizione essenziale per l'efficacia dei percorsi formativi.

La valutazione degli esiti ha seguito una logica multilivello. Oltre al monitoraggio delle presenze e alla somministrazione di test finali (laddove previsti), sono stati raccolti feedback qualitativi da parte dei partecipanti e dei responsabili di funzione. Questi elementi hanno restituito indicazioni preziose in termini di efficacia percepita, trasferibilità dei contenuti e impatto sulle performance lavorative. In particolare, è stata rilevata una maggiore consapevolezza rispetto alle logiche economico-gestionali sottese a molte scelte operative e strategiche, nonché un primo allineamento valoriale su temi quali l'etica d'impresa e la sostenibilità ambientale.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda l'approccio adottato dal soggetto attuatore per la microprogettazione. La collaborazione attiva con l'azienda ha consentito di costruire percorsi formativi dinamici, articolati in modo da favorire l'interazione tra docenti e discenti e di adattarsi progressivamente ai bisogni espressi nel corso dell'erogazione. L'approccio modulare, la possibilità di rimodulare i contenuti tra un modulo e l'altro, la costante apertura al confronto con HR e responsabili di area, hanno contribuito a garantire una formazione realmente significativa e non meramente formale.

L'esperienza maturata con questo piano ha evidenziato anche il valore del coinvolgimento diretto dei partecipanti nella definizione dei fabbisogni e nella costruzione delle attività. In più di un'occasione, i lavoratori hanno espresso necessità specifiche che sono state integrate nei contenuti con grande tempestività e flessibilità da parte dei docenti. Questo approccio ha rafforzato il senso di ownership del percorso formativo, favorendo una maggiore motivazione all'apprendimento e una più rapida applicazione delle competenze apprese nel contesto lavorativo.

Infine, la sinergia tra analisi dei fabbisogni, progettazione condivisa e adattamento in itinere ha reso possibile la costruzione di un piano realmente efficace, capace di generare benefici tangibili sia in termini di empowerment individuale sia di rafforzamento organizzativo. Il modello sperimentato si configura dunque come una buona prassi replicabile, soprattutto in contesti industriali complessi in cui la personalizzazione dell'offerta formativa e la flessibilità gestionale rappresentano condizioni imprescindibili per la riuscita dell'intervento.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il piano formativo attuato presso Delpharm Novara si configura come un'esperienza di integrazione tra fabbisogni reali, offerta a catalogo e adattamento in itinere. La progettazione ha valorizzato le potenzialità dei format esistenti, traducendoli in percorsi mirati e coerenti con il contesto produttivo. La collaborazione tra il soggetto attuatore e la funzione HR ha consentito di calibrare i contenuti in base alle esigenze espresse dai partecipanti e dai responsabili di funzione. L'articolazione modulare e l'apertura a una rimodulazione progressiva dei contenuti hanno favorito l'aderenza ai fabbisogni e la partecipazione attiva. L'inclusione di figure provenienti da diverse aree aziendali ha contribuito allo sviluppo di competenze interfunzionali e alla diffusione di un linguaggio comune su temi strategici. La calendarizzazione delle attività, attenta ai vincoli

Storie di Formazione 2025

organizzativi, ha garantito una fruizione continuativa. La raccolta di feedback qualitativi e l'osservazione dei contesti applicativi hanno fornito indicazioni utili in merito alla pertinenza dei contenuti e alla loro trasferibilità. Nel complesso, l'esperienza ha evidenziato l'importanza di un approccio progettuale condiviso, capace di integrare esigenze operative e linee di sviluppo strategico, in coerenza con il modello di formazione continua adottato dall'organizzazione.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione

L’impatto del piano formativo realizzato presso Delpharm Novara si è manifestato attraverso una pluralità di esiti osservabili, sia sul piano individuale che su quello organizzativo. Le interviste condotte ai partecipanti, ai loro responsabili e al referente aziendale del progetto hanno restituito un quadro articolato dei cambiamenti attivati, evidenziando un generale apprezzamento per la qualità dell’offerta, la pertinenza dei contenuti e la spendibilità concreta delle competenze acquisite nei rispettivi contesti operativi.

Per quanto riguarda i corsi relativi al controllo di gestione, al budgeting e alla finanza, i partecipanti hanno sottolineato come il percorso abbia favorito una maggiore comprensione delle logiche economiche che regolano i processi aziendali, con particolare riferimento alla determinazione dei costi di prodotto, all’analisi dei centri di costo e alla struttura del budget. In particolare, il corso ha permesso di acquisire un linguaggio tecnico condiviso e di familiarizzare con strumenti analitici che, sebbene già impiegati a livello aziendale, non erano pienamente compresi da tutte le funzioni coinvolte. Questo ha reso possibile un migliore decodificare di espressioni e modelli ricorrenti nella comunicazione interdipartimentale, come nel caso del concetto di centro di costo o delle logiche sottese all’imputazione dei costi fissi e variabili nei processi produttivi. La formazione ha rappresentato un’occasione per colmare gap conoscitivi tra funzioni differenti e per interpretare in modo più consapevole i dati provenienti da altre aree aziendali. In questo senso, l’apprendimento non si è limitato a un trasferimento di contenuti teorici, ma ha favorito un’elaborazione autonoma delle dinamiche economico-gestionali che influenzano le scelte operative. Alcuni partecipanti, provenienti da aree non strettamente contabili, hanno segnalato un’accresciuta capacità di riconoscere la portata economica di decisioni apparentemente tecniche, come la selezione dei fornitori o la pianificazione delle attività manutentive, interpretandole anche alla luce delle ricadute sul conto economico. Il corso ha inoltre facilitato una lettura più strutturata delle relazioni tra funzioni, promuovendo un approccio sistemico all’analisi dei processi. In alcuni casi, questo ha comportato un cambiamento nei comportamenti professionali quotidiani, ad esempio nella predisposizione di richieste interne più aderenti alle logiche di budgeting o nella partecipazione a riunioni interfunzionali con un contributo più informato. L’effetto più rilevante, in prospettiva, sembra essere la creazione di una base comune di competenze economiche tra profili anche molto eterogenei, condizione preliminare per un’evoluzione futura dei modelli decisionali verso una maggiore integrazione e accountability trasversale. L’introduzione e il rafforzamento di una cultura condivisa orientata alla comprensione delle logiche economico-gestionali rappresentano uno degli esiti trasversali più rilevanti emersi a seguito della formazione sul controllo di gestione, il budgeting e la finanza. In un contesto industriale complesso e regolato come quello di Delpharm Novara, la diffusione di competenze economiche di base tra figure appartenenti a diverse aree funzionali – dalla produzione all’ufficio acquisti, dall’ingegneria di processo alle risorse umane – consente di superare una visione frammentata delle responsabilità e di costruire una maggiore consapevolezza rispetto all’impatto economico delle scelte operative quotidiane. La possibilità di condividere un linguaggio tecnico comune favorisce non solo una comunicazione più efficace tra le funzioni, ma anche un innalzamento della qualità del confronto decisionale. Quando i soggetti coinvolti nella pianificazione, nell’esecuzione e nel controllo dei processi produttivi possiedono una base coerente di riferimenti concettuali – come il significato di costo standard, di margine operativo o di allocazione indiretta – diventa più semplice leggere in modo congiunto gli indicatori di performance, analizzare scostamenti, identificare criticità e proporre soluzioni realistiche, in coerenza con gli obiettivi di sostenibilità economica e operativa. Un ulteriore vantaggio di questa cultura condivisa riguarda la capacità di anticipare i problemi e di prevenire inefficienze. La familiarità con i principi di budgeting e di controllo consente infatti ai responsabili operativi di valutare l’impatto economico di eventuali modifiche nei piani di produzione, nelle logiche di approvvigionamento o nella gestione del personale, adottando un approccio più proattivo e meno reattivo. Questo tipo di mentalità si traduce in una

Storie di Formazione 2025

maggiore accountability diffusa, in cui ogni funzione diventa parte attiva nel presidio dei costi e nella valorizzazione delle risorse disponibili.

Infine, la presenza di una cultura economico-gestionale condivisa costituisce una condizione abilitante per l'introduzione di strumenti più evoluti di monitoraggio e gestione, come i sistemi integrati di business intelligence o le piattaforme per la pianificazione finanziaria avanzata. In questo senso, la formazione non ha agito solo come momento di sviluppo delle competenze individuali, ma ha contribuito alla costruzione di un contesto organizzativo più maturo, pronto ad accogliere processi decisionali data-driven e a valorizzare le interconnessioni tra efficienza operativa e sostenibilità economica nel medio-lungo periodo.

Il corso sulla responsabilità sociale d'impresa ha generato un impatto di tipo prevalentemente culturale, aprendo uno spazio di riflessione collettiva su tematiche emergenti quali la sostenibilità ambientale, gli indicatori ESG e l'evoluzione normativa in materia di rendicontazione non finanziaria. I partecipanti coinvolti appartenenti a diverse aree aziendali hanno potuto approfondire in maniera strutturata le principali direttive europee in fase di recepimento, acquisendo un primo insieme di conoscenze funzionali alla futura implementazione del bilancio di sostenibilità. Pur trattandosi di una prospettiva ancora non operativa, l'anticipazione di queste tematiche ha stimolato l'interesse e la partecipazione, in particolare grazie a una metodologia didattica fondata su esempi tratti dalla prassi aziendale e su un linguaggio accessibile. L'efficacia percepita del corso è stata accresciuta dalla disponibilità anticipata del materiale didattico, che ha permesso ai partecipanti di concentrarsi attivamente durante le lezioni senza l'affanno della presa appunti. Sebbene i contenuti non siano stati ancora oggetto di una consultazione sistematica successiva al corso, la loro organizzazione chiara e mirata li rende potenzialmente riutilizzabili come supporto per futuri approfondimenti. Dal punto di vista organizzativo, l'introduzione di questi temi ha contribuito a sensibilizzare figure appartenenti a funzioni eterogenee – dalla salute e sicurezza alle risorse umane – rispetto al ruolo che ciascun comparto può assumere nel perseguimento di obiettivi di sostenibilità. Questo ha favorito una prima convergenza cognitiva su elementi valoriali e strategici che, pur non ancora formalizzati in pratiche operative, cominciano a delineare una cultura aziendale orientata alla responsabilità sociale. In particolare, l'esposizione ai criteri ESG e alle logiche del bilancio non finanziario ha stimolato un ripensamento, sia pure iniziale, delle modalità con cui l'azienda interpreta il proprio impatto ambientale e sociale. La costruzione di una sensibilità condivisa su questi aspetti costituisce un prerequisito per l'integrazione futura dei principi di sostenibilità nei processi decisionali, facilitando l'allineamento tra strategia aziendale e aspettative normative o di mercato. Inoltre, la diffusione di una cultura CSR trasversale alle funzioni aziendali contribuisce a rafforzare la legittimazione interna dei percorsi di transizione sostenibile, rendendo più agevole l'adozione di strumenti di rendicontazione, audit ambientale o governance partecipativa. In tale prospettiva, il corso ha avuto un valore propedeutico all'evoluzione dell'identità organizzativa, ponendo le basi per l'emergere di una consapevolezza collettiva sulle sfide e sulle responsabilità legate allo sviluppo sostenibile. Nel complesso, l'inserimento di questi contenuti nel piano formativo ha rappresentato un investimento strategico nella preparazione culturale dell'organizzazione, funzionale ad anticipare i cambiamenti attesi sul piano normativo e reputazionale. L'esperienza condotta evidenzia il ruolo della formazione come leva di allineamento valoriale e come strumento di accompagnamento alle trasformazioni richieste dal contesto economico, regolatorio e sociale in continua evoluzione.

Un elemento comune a più corsi è rappresentato dalla qualità della docenza, riconosciuta come particolarmente efficace per chiarezza espositiva, coinvolgimento e capacità di adattare il livello comunicativo alle caratteristiche del gruppo. La flessibilità metodologica, la disponibilità all'ascolto e la scelta di esempi tratti dalla realtà aziendale hanno favorito una didattica partecipativa e dinamica, in grado di stimolare il confronto e rafforzare l'engagement. In particolare, per i corsi a contenuto tecnico o specialistico, è stata apprezzata l'attenzione posta all'applicabilità dei contenuti e alla personalizzazione delle esercitazioni, che hanno consentito di tradurre le competenze acquisite in strumenti utili nella pratica professionale.

Nel complesso, la formazione ha contribuito a rafforzare non solo le conoscenze tecniche, ma anche la capacità dei partecipanti di orientarsi all'interno di un'organizzazione complessa, migliorando la comprensione delle

Storie di Formazione 2025

interdipendenze funzionali, l'interpretazione dei dati economici e la consapevolezza delle trasformazioni in atto, in particolare sul versante della sostenibilità e della digitalizzazione. Gli effetti osservati, sebbene in molti casi ancora iniziali, indicano un potenziale evolutivo significativo: i partecipanti hanno acquisito strumenti concettuali e operativi utili ad affrontare con maggiore autonomia e competenza le sfide future, ponendo le basi per una crescita professionale coerente con gli obiettivi strategici dell'azienda.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Nel complesso, l'analisi dell'impatto formativo condotto presso Delpharm Novara restituisce un quadro coerente con gli obiettivi di sviluppo culturale, tecnico e organizzativo delineati in fase di progettazione. Le evidenze raccolte, pur riferite a un orizzonte temporale ravvicinato, indicano l'attivazione di processi di apprendimento significativi, che hanno contribuito a rafforzare la comprensione trasversale delle logiche economico-gestionali e ad avviare una riflessione condivisa sui temi della sostenibilità e della responsabilità sociale. Le competenze acquisite, in particolare nei corsi di controllo di gestione e CSR, risultano rilevanti non solo per il singolo ruolo, ma per la costruzione di una cultura comune orientata all'integrazione funzionale, all'accountability e alla proattività. L'esperienza formativa ha favorito un primo allineamento tra le conoscenze individuali e le esigenze sistemiche dell'organizzazione, ponendo le basi per una maggiore efficacia dei processi decisionali e una più ampia legittimazione interna delle transizioni in atto. La qualità metodologica rilevata contribuisce infine a definire la formazione come leva concreta di evoluzione organizzativa, in un'ottica di miglioramento continuo e adattamento strategico.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione

L'esperienza formativa realizzata presso Delpharm Novara si è contraddistinta per la presenza di diversi fattori abilitanti che ne hanno sostenuto la qualità, l'efficacia e la capacità di produrre ricadute durature sul piano individuale e organizzativo. L'analisi dei materiali progettuali e dei riscontri qualitativi raccolti attraverso le interviste ha permesso di identificare, in modo sistematico, i principali elementi che hanno facilitato il buon esito del piano, rendendolo un'opportunità concreta di crescita professionale e di maturazione organizzativa.

Un primo elemento abilitante riguarda la coerenza tra i contenuti formativi erogati e le esigenze strategiche e operative espresse dall'organizzazione. Tale coerenza non è stata il risultato di una scelta casuale o meramente adempitiva, ma ha preso forma attraverso un'attenta analisi dei fabbisogni condotta nella fase preparatoria, che ha saputo coniugare due piani distinti e complementari. Da un lato, sono state intercettate le priorità aziendali di medio-lungo periodo – in particolare il rafforzamento delle competenze trasversali in ambito economico-gestionale e la necessità di avviare un percorso di consapevolezza sul tema della sostenibilità, in vista dell'adozione futura di strumenti di rendicontazione non finanziaria. Dall'altro, è stata dedicata attenzione alle aspettative espresse dai lavoratori, valorizzando il desiderio diffuso di accedere a contenuti concretamente utili nella pratica lavorativa e spendibili ai fini dell'arricchimento del proprio profilo professionale.

Tale capacità di allineare bisogni organizzativi e individuali ha costituito un presupposto essenziale per l'ingaggio attivo dei partecipanti, che hanno percepito la formazione come un investimento autentico nella loro crescita, piuttosto che come un obbligo imposto dall'esterno. Il fatto che i contenuti siano stati percepiti come pertinenti, attuali e coerenti con le sfide quotidiane ha aumentato la disponibilità all'apprendimento, facilitando un approccio partecipe e motivato alle attività didattiche.

Un secondo elemento abilitante ha riguardato la qualità della docenza. I formatori selezionati hanno dimostrato una solida preparazione sui contenuti trattati, ma soprattutto una notevole capacità di adattamento didattico, calibrando linguaggio, ritmo e modalità di conduzione in funzione delle caratteristiche dei gruppi. Tale adattabilità si è rivelata particolarmente importante in un contesto come quello di Delpharm, caratterizzato da una significativa eterogeneità dei profili coinvolti, sia in termini di background formativo che di esperienza professionale. La capacità di alternare momenti frontali a esercitazioni pratiche, di utilizzare esempi tratti dalla realtà aziendale e di favorire il dialogo tra pari ha consentito ai partecipanti di riconoscersi nei contenuti proposti, riducendo la distanza tra sapere teorico e contesto d'applicazione.

La disponibilità anticipata del materiale didattico, unita a un'organizzazione puntuale dei tempi e dei contenuti, ha rappresentato un ulteriore fattore di successo. I partecipanti hanno potuto dedicare maggiore attenzione all'ascolto attivo e al confronto durante le lezioni, senza l'affanno legato alla presa di appunti, e hanno potuto successivamente consultare i materiali come risorsa per il consolidamento degli apprendimenti o per l'approfondimento individuale.

Un terzo elemento abilitante di rilievo è stato il supporto organizzativo garantito dall'azienda ospitante in tutte le fasi del piano formativo. In particolare, la presenza di una figura di riferimento interna – riconosciuta, autorevole e disponibile – ha costituito un punto di snodo fondamentale per il buon funzionamento delle attività. Tale figura ha svolto una funzione di presidio e facilitazione, garantendo il raccordo tra il soggetto attuatore e i diversi comparti aziendali, monitorando le presenze, raccogliendo feedback, gestendo gli eventuali imprevisti logistici e, soprattutto, mantenendo elevato il livello di motivazione e coinvolgimento dei partecipanti. Questo tipo di presidio interno, sebbene talvolta invisibile nei documenti ufficiali, si è rivelato cruciale per la sostenibilità quotidiana del piano, assicurando continuità e coerenza nell'attuazione.

La gestione efficace degli aspetti organizzativi ha inoltre consentito di affrontare alcune difficoltà legate alla sovrapposizione tra tempi formativi e tempi produttivi, problema ricorrente nei contesti industriali. Attraverso una pianificazione flessibile e condivisa delle sessioni formative – in alcuni casi ricalendarizzate per venire

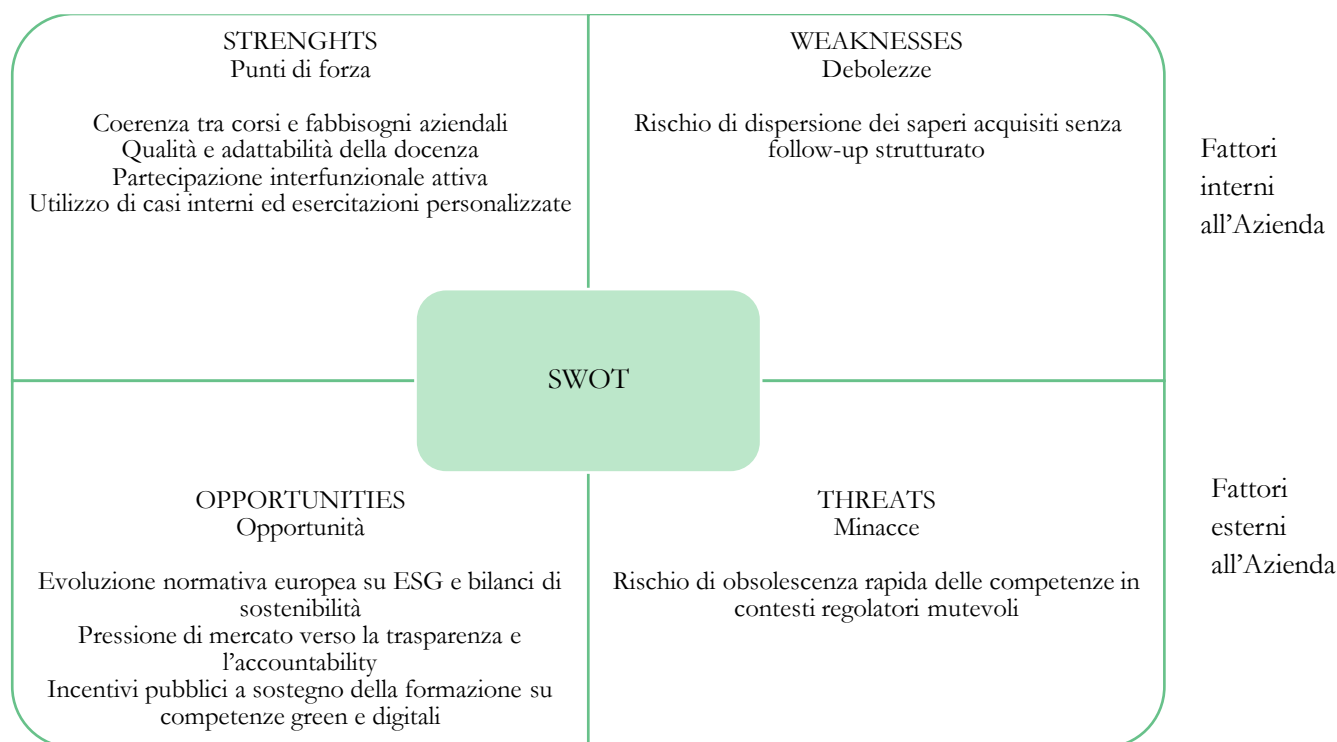
Storie di Formazione 2025

incontro a esigenze produttive impreviste – è stato possibile ridurre l'impatto delle attività sull'operatività aziendale, evitando tensioni o percezioni negative da parte dei lavoratori e dei responsabili di reparto.

Infine, un ulteriore fattore abilitante che merita di essere evidenziato è rappresentato dalla composizione eterogenea dei gruppi in formazione. La scelta di includere figure appartenenti a funzioni diverse – sicurezza, produzione, risorse umane, acquisti, ingegneria di processo – ha prodotto un valore aggiunto non solo in termini relazionali, ma anche cognitivi e strategici. La convivenza di punti di vista differenti, confrontati attorno a contenuti comuni, ha stimolato un confronto interfunzionale che spesso non trova spazi strutturati nella routine lavorativa. Tale confronto ha permesso di scardinare preconcetti, di rivelare interdipendenze latenti tra i processi e di sviluppare una visione più integrata e sistemica dell'organizzazione.

Questo tipo di apprendimento trasversale, sebbene meno facilmente misurabile rispetto alle competenze tecniche, si è dimostrato fondamentale per favorire la maturazione di una cultura aziendale più coesa e dialogica. I partecipanti hanno riportato una maggiore comprensione dei vincoli e delle logiche che guidano le altre funzioni, sviluppando una maggiore empatia organizzativa e una predisposizione più costruttiva al confronto decisionale.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

L'analisi dell'esperienza formativa realizzata presso Delpharm Novara ha permesso di identificare alcune buone prassi che si sono distinte per il loro valore strategico, la coerenza con le traiettorie evolutive dell'organizzazione e il potenziale di trasferibilità in altri contesti produttivi analoghi. Tali prassi non vanno intese come soluzioni isolate o meramente tecniche, ma come configurazioni strutturate, composte da più elementi interconnessi, capaci di produrre benefici misurabili e di attivare dinamiche di apprendimento sostenibili nel tempo. In linea con quanto previsto dal modello di rilevazione adottato, le buone prassi emerse sono state analizzate scomponendole nei loro elementi costitutivi, al fine di evidenziarne i meccanismi di funzionamento e le condizioni di replicabilità.

Storie di Formazione 2025

Una prima buona prassi riguarda l'integrazione della formazione economico-gestionale all'interno delle funzioni tecniche e produttive. Questo approccio, adottato in modo intenzionale durante il piano formativo, ha permesso di superare la tradizionale segmentazione tra area tecnica e area amministrativa, promuovendo una visione condivisa dei processi aziendali e una maggiore consapevolezza dei vincoli economici sottesi alle scelte operative. In molti contesti industriali, la discontinuità tra chi presidia le attività produttive e chi si occupa di controllo di gestione rappresenta una delle principali barriere alla costruzione di una governance efficace dei costi e all'attuazione di strategie orientate alla sostenibilità economica. La prassi osservata in Delpharm ha evidenziato come sia possibile ridurre tale discontinuità attraverso un impianto formativo che favorisca l'osmosi tra saperi economici e pratiche operative.

La prassi si articola in tre elementi caratterizzanti, ciascuno dei quali contribuisce a rendere l'intervento formativo efficace e radicato nel contesto organizzativo:

- L'introduzione modulare e progressiva di concetti economici, come centri di costo, costi fissi e variabili, margine operativo e struttura del budget, attraverso esempi direttamente riconducibili alle dinamiche dei reparti produttivi. L'approccio graduale, unito all'utilizzo di esemplificazioni contestualizzate, ha reso accessibili anche ai profili non amministrativi concetti solitamente considerati specialistici, favorendone la comprensione e l'interiorizzazione.
- La partecipazione congiunta di figure tecniche e amministrative alle stesse sessioni formative, scelta metodologica che ha stimolato il confronto interfunzionale, il riconoscimento reciproco dei vincoli e delle responsabilità e la costruzione di un linguaggio comune. L'apprendimento, in questo caso, si è sviluppato non solo per accumulazione di contenuti, ma anche attraverso l'interazione, la negoziazione di significati e la rilettura critica delle pratiche aziendali quotidiane.
- L'utilizzo di esercitazioni personalizzate, costruite a partire da dati reali e da scenari plausibili, che hanno simulato decisioni gestionali tipiche del contesto aziendale. Queste simulazioni, calibrate sui processi interni, hanno consentito ai partecipanti di confrontarsi con problematiche realistiche, sviluppando competenze analitiche e decisionali in linea con le sfide effettive che si trovano ad affrontare nei rispettivi ruoli.

L'efficacia di questa buona prassi è stata confermata dalla percezione dei partecipanti, che hanno segnalato una maggiore capacità di comprendere e utilizzare dati economici nei processi decisionali quotidiani, di interpretare le logiche del controllo di gestione e di relazionarsi in modo più consapevole con le funzioni di pianificazione e controllo. In termini organizzativi, è stato osservato un primo consolidamento di una cultura della rendicontazione diffusa, in cui ogni funzione si percepisce corresponsabile del presidio dei costi e dell'efficienza complessiva dei processi. L'approccio adottato si configura come pienamente trasferibile in contesti produttivi complessi, in particolare nei settori regolati e a elevata interdipendenza tra funzioni, dove le performance aziendali dipendono dalla capacità di coordinamento tra ruoli tecnici e gestionali. La replicabilità della prassi è alta, a condizione che siano garantiti alcuni prerequisiti: l'accesso a dati interni significativi, la disponibilità di docenti con capacità di mediazione interdisciplinare, e il sostegno esplicito della direzione aziendale alla diffusione della cultura economico-gestionale.

Una seconda buona prassi, emersa con chiarezza nell'ambito del corso dedicato alla responsabilità sociale d'impresa e alla sostenibilità ambientale, riguarda l'anticipazione culturale dei contenuti legati alla transizione sostenibile. In questo caso, la formazione ha assunto una funzione eminentemente propedeutica e trasformativa, orientata non tanto all'immediata applicazione operativa dei contenuti, quanto alla costruzione di una base cognitiva e valoriale condivisa, necessaria per accompagnare il cambiamento organizzativo richiesto dai nuovi scenari normativi, economici e reputazionali.

L'introduzione dei temi ESG (Environmental, Social, Governance) in un'organizzazione che non è ancora soggetta a obblighi formali di rendicontazione non finanziaria, ma che si prepara ad affrontarli nei prossimi anni, ha rappresentato un esempio virtuoso di investimento formativo orientato alla lungimiranza strategica. Anche in questo caso, la prassi si articola in tre componenti chiave:

Storie di Formazione 2025

- La costruzione del corso a partire da casi aziendali interni, che ha permesso ai partecipanti di riconoscere la rilevanza concreta dei temi trattati e di ancorare la riflessione alla propria esperienza diretta. L'uso di esempi tratti dalla realtà organizzativa ha facilitato l'emersione di una prima consapevolezza rispetto all'impatto ambientale e sociale delle proprie attività, ponendo le basi per una riflessione condivisa.
- La presentazione accessibile delle principali direttive europee e degli indicatori ESG, attraverso un linguaggio chiaro, esempi pratici e schematizzazioni funzionali, che hanno reso comprensibili anche i passaggi più tecnici delle normative in evoluzione. Questo ha favorito un primo livello di alfabetizzazione sui temi della sostenibilità, indispensabile per poter successivamente attivare processi di implementazione coerenti.
- L'adozione di una prospettiva dialogica, fondata sul confronto, sulla discussione di responsabilità e implicazioni e sull'esplorazione collettiva dei potenziali impatti della sostenibilità nei diversi ambiti funzionali. La formazione non ha avuto un'impostazione prescrittiva o normativa, ma si è configurata come uno spazio di apprendimento condiviso, in cui esplorare scenari, criticità e opportunità connesse al nuovo paradigma ESG.

Questa prassi ha generato effetti significativi, seppure ancora iniziali, sul piano culturale: i partecipanti hanno acquisito una maggiore familiarità con i principi della sostenibilità e hanno iniziato a considerare il proprio ruolo all'interno di un sistema organizzativo che si appresta a trasformarsi. La cultura ESG è stata così introdotta non come imposizione esterna, ma come orizzonte di senso emergente, da costruire progressivamente. In termini di replicabilità, tale configurazione formativa risulta particolarmente adatta a tutte le organizzazioni che intendono attrezzarsi per affrontare la transizione verde e sociale, anticipando gli adempimenti attraverso un percorso di maturazione culturale diffusa. Il valore di questa prassi risiede nella sua capacità di creare uno spazio di riflessione anticipatoria, generativo e non difensivo, capace di coinvolgere le diverse funzioni aziendali in una ridefinizione collettiva delle priorità, dei comportamenti e degli standard attesi. Entrambe le prassi osservate si configurano come esperienze avanzate di formazione trasformativa. Esse non solo rispondono a esigenze contingenti di aggiornamento, ma prefigurano traiettorie di evoluzione culturale e organizzativa, promuovendo nuove forme di responsabilità, collaborazione e apprendimento interfunzionale. Per questo motivo, esse rappresentano non semplicemente "buone pratiche" nel senso tecnico del termine, ma modelli culturali replicabili, in grado di orientare processi di cambiamento più ampi, coerenti con i principi della sostenibilità, della partecipazione e dell'integrazione sistemica.

5.3 – Conclusioni

L'esperienza formativa realizzata presso Delpharm Novara si configura come un esempio particolarmente significativo di formazione strategicamente orientata, capace di rispondere a bisogni reali e di attivare processi di apprendimento multilivello. L'analisi degli elementi abilitanti ha evidenziato come l'efficacia del piano non sia derivata da singoli fattori isolati, ma dall'integrazione coerente di più dimensioni: la solidità dell'analisi dei fabbisogni, la qualità adattiva della docenza, il presidio organizzativo interno, l'eterogeneità compositiva dei gruppi e la coerenza tra contenuti e traiettorie evolutive aziendali. All'interno di questo quadro, l'emersione di due buone prassi – l'integrazione della formazione economico-gestionale nelle funzioni tecniche e l'anticipazione culturale dei temi ESG – rappresenta un ulteriore valore aggiunto dell'intervento. In entrambi i casi, la formazione non si è limitata a un trasferimento di competenze tecniche, ma ha svolto una funzione trasformativa, contribuendo alla costruzione di una cultura aziendale più consapevole, integrata e orientata al futuro. Tali prassi si sono distinte per l'elevato grado di strutturazione, la coerenza con il contesto e la potenziale trasferibilità, delineando modelli formativi replicabili in altri ambienti produttivi ad alta complessità. Va tuttavia segnalato un elemento di criticità emerso nel monitoraggio: il rischio di dispersione dei saperi

Storie di Formazione 2025

acquisiti in assenza di un follow-up strutturato. Per evitare che le competenze sviluppate si dissolvano nel tempo o rimangano confinate a livello individuale, appare fondamentale prevedere, in prospettiva, azioni di consolidamento, momenti di riflessione collettiva e dispositivi di riutilizzo delle conoscenze acquisite nei contesti operativi.

L'intervento formativo ha posto le basi per una crescita duratura, non solo in termini di professionalizzazione delle risorse umane, ma anche in relazione alla maturazione di una cultura organizzativa più dialogica, accountable e orientata all'integrazione tra sostenibilità economica, ambientale e sociale. In tal senso, il piano realizzato presso Delpharm può essere considerato un riferimento virtuoso per le politiche formative nel settore manifatturiero ad alta regolazione.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “GAME 2: Guidare le Aziende verso Miglioramento ed Efficienza” (AVI/XX/XX - ID ID 405098): relazione finale, rapporto e report di autovalutazione.

Sito aziendale:

<https://www.delpharm.com/it/>

Delpharm (2025), CSR Report – May 2025 https://www.delpharm.com/IMG/pdf/delpharm_csr_report_-_may_2025-2.pdf

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	DELPHARM NOVARA S.R.L.
Regione	PIEMONTE
Settore di Attività Economica	Produzione farmaceutica conto terzi - CDMO (Contract Development and Manufacturing Organization)
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☒ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: ID 405098 Titolo Piano: GAME 2: Guidare le Aziende verso Miglioramento ed Efficienza Soggetto Attuatore (per i Piani CS): FORAZ CONSORZIO INTERAZIENDALE PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE
Tematiche formative	Controllo di gestione, budgeting e finanza industriale; Responsabilità sociale d'impresa; Sostenibilità ambientale e indicatori ESG
Modalità didattiche	Aula, esercitazioni pratiche su dati interni, discussione di casi aziendali
Risultati della formazione	Maggiore consapevolezza dei vincoli economici e gestionali nei reparti tecnici; rafforzamento delle competenze trasversali; alfabetizzazione sui temi ESG in previsione della rendicontazione non finanziaria; miglioramento del dialogo interfunzionale e della cultura condivisa d'impresa
Buone Prassi Formative	Integrazione della formazione economico-gestionale nelle funzioni tecniche e produttive, con simulazioni su dati aziendali e gruppi misti tecnico-amministrativi. Anticipazione culturale sui temi della sostenibilità attraverso corsi costruiti su casi interni e linguaggio accessibile, in chiave propedeutica alla futura compliance ESG.