

AMES

Centro Polidiagnostico Strumentale srl

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025
STORIE DI FORMAZIONE

SOMMARIO

-

PREFAZIONE	4
INTRODUZIONE	5
1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	11
1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	11
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	14
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	16
1.4 Considerazioni riepilogative	18
2. IL PIANO FORMATIVO	19
2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	19
2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	21
2.3 Considerazione riepilogative	25
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	27
3.1 I cambiamenti generati dalla formazione.....	27
3.2 Considerazioni riepilogative	29
4. CONCLUSIONI	30
4.1 Gli elementi abilitanti della formazione	30
4.2. Le buone prassi formative aziendali.....	31
4.3 Conclusioni	33

PREFAZIONE

del Presidente dell'OBR Campania, **Mike Taurasi**

L'Organismo Bilaterale Regionale per la Formazione in Campania (OBR Campania) è nato nel 1997 sulla base degli accordi del 20 gennaio 1993 tra governo e parti sociali, e quelli del 31 gennaio e 22 giugno 1995 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL.

L'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale (AT), realizza le attività di Fondimpresa decentrate sul territorio tra cui attività di sportello con servizi di informazione, supporto e orientamento per le aziende sui piani formativi da presentare; attività di istruttoria per la verifica di conformità dei piani del Conto Formazione e il loro monitoraggio procedurale; promozione del Conto Formazione; attività di monitoraggio qualitativo dei Piani finanziati da Fondimpresa con analisi statistiche e qualitative con gli attori della formazione continua in Campania.

Nella fattispecie, con tale report l'OBR Campania intende offrire un supporto concreto all'attività di monitoraggio valutativo a sostegno dell'azienda in questione.

Pertanto, tramite la ricerca e la selezione di Storie di Formazione sul territorio regionale, l'OBR Campania contribuisce ad arricchire il Repertorio nazionale, il quale è stato istituito da Fondimpresa in partnership con l'INAPP e contempla una molteplicità di testimonianze volte ad avvalorare la crescita qualitativa e quantitativa della formazione continua.

L'OBR Campania, con la ricerca qualitativa delle Storie di Formazione in Campania punta a comporre un panel che rifletta l'evoluzione della formazione nella regione e, per quanto ristretto, esprima la varietà di attori della formazione continua con Fondimpresa in questa regione, considerando tipologie di aziende con il loro ventaglio di settori produttivi, ruoli e professionalità dei lavoratori, obiettivi e impatti formativi, contesti territoriali e dimensioni aziendali, nonché approcci e tipologie degli enti formativi.

Lo schema metodologico, definito a livello nazionale, viene implementato e interpretato dalle AT del Fondo. In Campania, questa attività viene svolta dall'OBR Campania che, per il biennio 2025-2026, ha deciso di avvalersi di EsCOGIt@, una società con un consolidato know-how nel campo del monitoraggio e della valutazione della formazione continua in azienda. Questa collaborazione assicura all'OBR Campania che l'attività venga svolta con la rigorosa metodologia che lo caratterizza, garantendo il rispetto delle aziende e delle persone coinvolte, sia nella rilevazione e trattamento delle informazioni, che nella elaborazione e diffusione dei rapporti di monitoraggio valutativo

INTRODUZIONE

Nell'ambito della ricerca in Campania delle Storie di Formazione per l'analisi delle buone prassi formative, queste vengono individuate all'interno di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP, estratto dall'insieme delle attività formative realizzate in questa regione nel biennio precedente. Tuttavia, tale campione esclude le attività formative che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro. Di fatto, la ricerca si focalizza su ambiti tematici strategici, individuati sulla base delle indicazioni del Comitato di Indirizzo costituito dai vertici dei soci di Fondimpresa. Per il 2025 tali ambiti sono i seguenti:

1. **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto** - Progetti o interventi formativi concernenti l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi oppure un improvement di quelli già in atto richiedenti, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.
2. **Green Transition: Transizione Verde ed Economia Circolare** - Per la Transizione Verde occorrono progetti formativi incentrati sulla biodiversità, la decarbonizzazione, la riduzione delle emissioni; mentre, per l'Economia Circolare appare evidente la necessità di progetti di eco-design, gestione dei rifiuti, riuso, recupero, riciclo, Life Cycle Assessment.
3. **Competenze di base e trasversali** - Piani formativi per le competenze in alfabetizzazione, matematica, digitalizzazione di base, competenze relazionali e sociali, competenze imprenditoriali, attraverso l'iscrizione a corsi di cataloghi qualificati.
4. **Politiche Attive del Lavoro** - Progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati o fruitori di CIG da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo o da ricollocare.
5. **Fondo Nuove Competenze** - Interventi formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze

Il campione comprende di 3.064 unità produttive afferenti a 2.671 aziende che danno luogo a 13.590 partecipazioni, riferite a 11.121 azioni formative¹ aziendali e/o interaziendali, realizzate nell'ambito di Piani Formativi conclusi nel biennio 2023/24. Il campione di indagine esclude la formazione cogente legata alla sicurezza ed è rappresentativo dell'universo statistico per la formazione sulle restanti tematiche; nonché alcune azioni di formazione per la sicurezza che non hanno carattere obbligatorio, ma riguardano la cultura e i sistemi integrati QSA.

I dati manifestano una evidente polarizzazione su tre categorie di Piani formativi: in primo luogo, i **Piani FNC che coinvolgono circa il 60% dei lavoratori formati**, tali Piani vengono realizzati utilizzando per le attività didattiche il Conto Ordinario; in secondo luogo, **l'Avviso di Fondimpresa per le competenze di base e trasversali che raccoglie oltre il 25% dei lavoratori formati**; in terza posizione, **i Piani Ordinari che coprono il 9% dei lavoratori formati**. Queste tre tipologie sono distribuite tra i cinque ambiti di formazione strategica. Per quanto riguarda il Conto Formazione Ordinario, è

¹ Per esigenze di semplificazione dell'elaborazione e brevità di linguaggio nell'ambito di questo studio, si usa la locuzione "Azione Formativa" o "Azioni Formative" in riferimento alle 13.590 stringhe presenti nel campione, associate univocamente a partecipazioni di singole aziende a una o più azioni formative (aziendali o interaziendali).

importante sottolineare che esso rappresenta, in assoluto, il canale di finanziamento maggiormente utilizzato, principalmente per la possibilità, che offre a tutte le imprese aderenti a Fondimpresa, di coprire i costi della formazione obbligatoria per la sicurezza (esclusa da questo campione statistico). Questo spiega perché la sua incidenza si riduce al 9% circa. Mentre gli Avvisi del Conto di Sistema sono rivolti prevalentemente alle PMI, il Conto Formazione consente alle Grandi Imprese di finanziare ogni tipo di formazione.

Tabella1

Tipo di Avviso	Ore Corso	LAV_UP_x_ Azioni form.	Conteggio ID_AZIONE	% Ore Ore Corso	% LAV_UP_x_ Azioni form.	% ID_ AZIONE
Circular Economy	6104	1329	233	0,99%	1,42%	1,71%
Avvisi Contributo Agg.	10363	1316	352	1,69%	1,40%	2,59%
Avviso Cassa Integrati	16744	1156	252	2,72%	1,23%	1,85%
Avviso Competenze di base e trasversali	130154	17747	3462	21,18%	18,92%	25,47%
Avviso Green Transition	15233	2408	489	2,48%	2,57%	3,60%
Avviso Innovazione	18680	3720	725	3,04%	3,97%	5,33%
Piani Ordinari	29498	8485	2063	4,80%	9,05%	15,19%
Piano ordinario Fondo Nuove Competenze	351791	56244	5750	57,24%	59,97%	42,31%
Politiche Attive	36003	1375	264	5,86%	1,47%	1,94%
Totale complessivo	614570	93780	13590	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: ns.elaborazione.da.dataset.di.Fondimpresa

Se si osserva il numero di aziende coinvolte, l'impatto del FNC, pur se considerevole, risulta più contenuto rispetto all'incidenza sul numero di lavoratori: poiché si tratta di 920 aziende su 3.064, pari al 30%. Le aziende coinvolte nella formazione per le Competenze Trasversali e di Base ha visto la partecipazione di 1.536 aziende pari alla metà di tutte le aziende comprese nel campione, ma questo Avviso tende a coinvolgere, mediamente, un più ristretto numero di persone per azione formativa.

Tabella 2

Tematica Formativa	Ore Corso	Lavoratori formati	N° Azioni Formative
Classificazione MDLPS Monitoraggio Fondi Interprofessionali			
Abilità personali	88601	13960	2842
Altro	1366	182	38
Contabilità – finanza	4784	497	106
Gestione aziendale – amministrazione	39659	5308	994
Impatto ambientale	84026	17345	1972
Informatica	287291	43684	5302
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	942	121	19
Lingue	10022	1102	314
Marketing e vendite	20944	2167	413
Qualità	9620	2165	378
Sicurezza sul luogo di lavoro	2220	257	51
Tecniche di produzione	65095	6992	1162
Totale complessivo	614570	93780	13591

Fonte: ns.elaborazione.da.dataset.di.Fondimpresa

Questi dati concorrono a inquadrare le attività formative del campione statistico allargato ai cinque ambiti tematici strategici. Tali ambiti s'intrecciano anche con la classificazione standard per tematiche formative riportata in tabella 2 a cui si attiene Fondimpresa, seguendo le Linee Guida del Ministero del Lavoro, ormai datate 2004, anno di avvio del monitoraggio dei Fondi Interprofessionali da parte del Governo.

Più tematiche formative possono sovrapporsi in una stessa azione formativa (corso) e ogni ambito strategico comprende più tematiche, sia perché l'attribuzione della tematica a un'azione formativa da parte dell'attuatore avviene con la possibilità di scelta multipla, sia perché viene applicata la metodologia di mining semantico. Ma i cinque ambiti strategici travalicano anche la tipologia di Avvisi e canali di finanziamento.

Tabella 3

Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica	Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica
Tecnologie Generali e Trasformazione Digitale	4.621	74,89%	Office & Productivity	543	8,80%
Digital* (come radice o p. inglese) dematerializzazione	2.717	44,04%	EXCEL	212	3,44%
DATI	333	5,40%	OFFICE AUTOMATION	101	1,64%
INFORMATIC* (come radice)	329	5,33%	TEAMS	81	1,31%
CYBERSECURITY* Cyber security e cyber skills	268	4,34%	POWERPOINT* power point	74	1,20%
AUTOMAZIONE o AUTOMATION	197	3,19%	MS OFFICE 365	12	0,19%
4,0	163	2,64%	APP	9	0,15%
INTELLIGENCE* Business Intelligence e altro	109	1,77%	ONEDRIVE	7	0,11%
DATA* XOR BIG DATA	90	1,46%	SHAREPOINT	4	0,06%
CRM	85	1,38%	WORD	43	0,70%
Virtual	74	1,20%			
BLOCKCHAIN	56	0,91%	*AVANZATO su 6.859 titoli ICT	155	2,26%
BIM	41	0,66%	*GEST. (gestione, gestire) su 6.859 titoli ICT	760	11,08%
PREDITTIV* (come radice)	37	0,60%			
IOT Internet of Things	25	0,41%	Competenze generali di base	482	7,81%
AUTOMATIC* (come radice)	21	0,34%	COMPETENZE DIGITALI	449	7,28%
DIGITAL TRANSFORMATION	19	0,31%	ALFABETIZZAZIONE DIGITALE	25	0,41%
ERP	17	0,28%	E-Skills	8	0,13%
REALITY * *augmented, *extended	12	0,19%			
AI Artificial Intelligence	10	0,16%	Internet e Web Related Terms	344	5,58%
DATA DRIVEN	8	0,13%	SOCIAL MEDIA	228	3,70%
NETIQUETTE	6	0,10%	WEB	78	1,26%
ROBOT* robotica	4	0,06%	E-COMMERCE	38	0,62%
Programming e System level	53	0,86%	Data & Analytics	88	1,43%
JAVA spring boot	30	0,49%	POWER BI	57	0,92%
PYTHON	15	0,24%	ANALYTICS	30	0,49%
LINUX	9	0,15%	DATA SCIENCE	1	0,02%
ANGULAR	7	0,11%			
WINDOWS	7	0,11%	Specific Tools	39	0,63%
SQL	5	0,08%	BIG DATA	16	0,26%
VBA	4	0,06%	SNOWFLAKE	9	0,15%
CCNA	3	0,05%	CISCO	4	0,06%
HANA	1	0,02%	3D 4	4	0,06%
SAP	1	0,02%	AZURE	2	0,03%
CODING	1	0,02%	COBIT	2	0,03%
			CLO 3D	1	0,02%
			MONGODB	1	0,02%

Fonte: ns.elaborazione da dataset di Fondimpresa

Alcuni ambiti, quali: Fondo Nuove Competenze (FNC) e Politiche Attive (PAtt), inevitabilmente si sovrappongono ad altri ambiti perché nascono da Avvisi che legano più obiettivi strategici. Parallelamente, è frequente la sovrapposizione tematica in quei canali di finanziamento in cui la scelta degli obiettivi da parte dei beneficiari è libera, come Conto Formazione Ordinari e Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa.

A partire dal 2013, l'OBR Campania, ha sviluppato una metodologia di individuazione degli ambiti formativi sulla base di una ricerca semantica, attraverso parole chiave che inizialmente erano mirate all'individuazione dell'incidenza della formazione per lo sviluppo di competenze digitali nelle

imprese. Questa metodologia, messa a punto dal direttore e responsabile della ricerca, Mario Vitolo, tratta l'insieme dei titoli delle azioni formative (corsi) come un ipertesto all'interno del quale è possibile rilevare occorrenza e incidenza di parole, lemmi e locuzioni "chiave" (mining semantico). Con alcune variazioni, questa metodologia è stata adottata dal sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa a livello nazionale per la composizione del campione statistico esteso, destinato, sia all'indagine online R.O.L.A. (Rilevazione Opinioni Lavoratori e Aziende) che allo studio di casi per l'individuazione delle buone prassi formative. Questa incidenza è fortemente cresciuta.

L'analisi linguistica è andata, nel tempo, a focalizzarsi in modo sempre più marcato, sul corpus semantico dell'ICT. Il Rapporto OBR Campania del 2015 stimava, infatti, l'incidenza della formazione per tecnologie digitali nella misura del 14,5% circa, sull'insieme della formazione realizzata due anni prima (esclusa la formazione obbligatoria dall'universo di riferimento); in questa quota di formazione per l'ICT si rilevava una netta predominanza della formazione attorno a Excel, cioè di competenze informatiche di base.

L'analisi del campione statistico esteso fornito da Fondimpresa e INAPP viene, da alcuni anni, svolta dall'OBR Campania con un approccio più articolato, in modo da combinare sia l'analisi linguistica dei titoli che la ricerca in base alla classificazione delle azioni formative per tematica standard del corso e per finalità dell'avviso, filtrando i dati in modo da escludere ripetizioni in caso di sovrapposizione derivante da allocazioni plurime di uno stesso corso.

Sul campione esteso per il Monitoraggio Valutativo 2025, la formazione aziendale che complessivamente attiene all'ICT è arrivata a coprire il 50,5% delle azioni formative finanziate da Fondimpresa (esclusa la formazione obbligatoria), solo in parte essa è riconducibile agli ambiti strategici dell'Innovazione Digitale e Tecnologica e dell'A.I. (tabella 3), in quanto comprende anche formazione informatica di base. Il 18,5% delle azioni formative per l'ICT è stato realizzato con il Fondo Nuove Competenze. Nel 2024 è stata rilevata un'incidenza del 61,99% della formazione ICT. Nel campione statistico dell'attuale ricerca, si osservano oscillazioni che indicano un'incidenza inferiore, ma, comunque, elevatissima della formazione aziendale per far evolvere le competenze informatiche dei dipendenti nei diversi ruoli; le variazioni dipendono anche dagli input dati dagli Avvisi di Fondimpresa o del FNC.

Tornando al dataset 2025, parallelamente alla formazione che verte sull'ICT, **nell'ambito della Green Transition ricade il 1,85% delle azioni formative campionate.** La restante quota di attività del 47,65% si distribuisce in gran parte tra tematiche quali: abilità personali, tecniche di produzione, gestione e qualità; in buona parte è legata ad ambiti quali: innovazione gestionale e organizzativa, nuove procedure aziendali, marketing e vendita, lingue. Anche se non enunciati nei titoli o collocati in Avvisi con specifiche finalità è presumibile che, almeno in parte, queste azioni formative possano includere argomenti che attengono alla transizione digitale e a quella verde.

Altra variabile da considerare nella composizione del panel è la distribuzione delle aziende per territorio e dimensione aziendale.

Nella individuazione del panel di aziende che possono rappresentare le Buone Prassi formative in Campania, l'analisi qualitativa risponde alle scelte dell'AT che mirano a dare maggiore evidenza alle PMI e in particolare alle aziende di piccole dimensioni, ma anche rappresentare un sistema produttivo regionale sempre più policentrico che vede avanzare la presenza delle Province più interne.

Tabella 4

e classe dimensionale	AZIENDE (campione) per Provincia					Totale complessivo	% per Classe Dimensionale
	AV	BN	CE	NA	SA		
a <=9	78	30	77	525	391	1101	41,22%
b 10_49	90	45	103	571	313	1122	42,01%
c 50_99	27	9	20	104	49	209	7,82%
d 100_249	6	2	14	59	24	105	3,93%
e 250_499	2	1	5	39	13	60	2,25%
f >=500	6		9	52	7	74	2,77%
Totale complessivo	209	87	228	1350	797	2671	100,00%
% per Provincia	3,26%	7,82%	8,54%	50,54%	29,84%	100,00%	

Fonte: ns.elaborazione da dataset di Fondimpresa

Le linee guida Fondimpresa-INAPP per il 2025 hanno introdotto come ambito strategico di ricerca delle buone prassi quello relativo alla formazione che riguarda lo sviluppo di competenze per l'**Intelligenza Artificiale** che costituisce ancora una nicchia, raccogliendo 17 casi sulle 13.591 partecipazioni aziendali ad azioni formative.

L'individuazione di **Ames Centro Polidiagnostico Strumentale srl** è scaturita dalla constatazione che in un settore cruciale come quello della salute e nell'ambito di una tipologia di servizi diffusi sul territorio è stato realizzato un Piano formativo che si colloca in uno degli ambiti strategici individuati dai soci di Fondimpresa e si intreccia indirettamente con quello dell'innovazione tecnologica. Oggetto del presente studio di caso è, infatti, il Piano "**Green Skills**" AV/086/22.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

AMES è un'azienda che nasce indipendentemente da quella che è l'attuale proprietà. Pre-esisteva, fin dal 1979 quando fu avviata l'attività a Fuorigrotta, uno dei quartieri più popolati di Napoli. Nei primi anni '90, il dottor Antonio Fico rileva una quota dei tre soci, entrando nella società a cui fa capo questo laboratorio che allora era accreditato e convenzionato con il Sistema Sanitario Nazionale e successivamente con quello della Regione Campania. Negli ultimi anni del '90, trasferisce l'azienda a Casalnuovo di Napoli, dopo aver liquidato le quote degli altri due soci. Nel 2002 vengono completati i lavori di costruzione di un immobile che attualmente è la sede operativa centrale della società.

L'azienda ha iniziato con l'attività tipica di un laboratorio di **biochimica clinica** per le analisi di routine; ha poi investito, in modo crescente, in **indagini di tossicologia** per il **mercato della medicina del lavoro**, con un successo che ha portato a servire alcuni dei maggiori player nazionali.

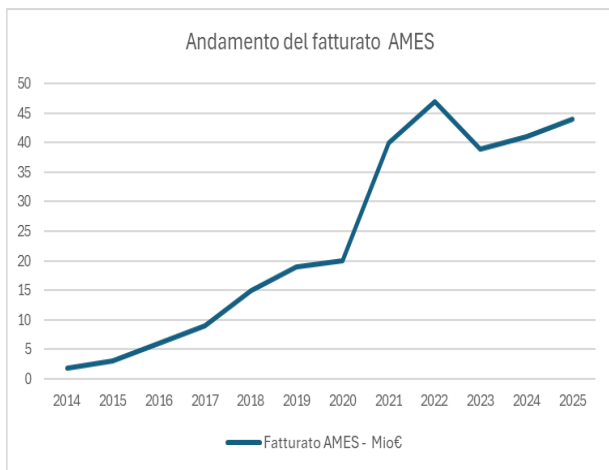
*«Quando viene trasformata da snc in srl - racconta il direttore amministrativo di AMES, Agnello De Rosa - l'azienda, pur avendo raggiunto un buon livello di fatturato, rimane comunque di dimensioni limitate, fino più o meno al 2014. La svolta inizia con l'accreditamento in **genetica medica** e gli investimenti in questo campo che portano al reclutamento di una risorsa che poi si è dimostrata fondamentale: il direttore della genetica, **Giovanni Savarese**. La proprietà decide quindi di implementare ulteriormente questo settore, con forti e importanti investimenti nella biologia molecolare: **acquista dei sequenziatori di ultima generazione per test a donne in gravidanza** che vengono svolti in epoca prenatale **per individuare problematiche di tipo cromosomico del nascituro**, consentendo di diagnosticare per la sindrome di Down e altre trisomie correlate a sindromi cromosomiche»².*

In questa stessa fase l'azienda si dota di una rete di consulenti e agenti commerciali che in varie regioni propone i servizi specializzati di AMES a medici, laboratori di analisi, studi medici, ma anche agli ospedali. La società riesce così ad accreditarsi come uno dei principali, se non il principale player a livello nazionale nella biologia molecolare, con una crescita prorompente del fatturato.

*«Col Covid chiaramente cambiano sia la nostra organizzazione che la nostra operatività perché l'impatto che l'azienda ha avuto nell'emergenza a livello nazionale è stato enorme. **Ames è stato il principale laboratorio a livello nazionale nella lavorazione dei tamponi molecolari. Siamo arrivati a picchi giornalieri di 20.000 tamponi.** Avevamo, infatti, vinto la call europea della Regione Lombardia, superando colossi del settore, per la lavorazione dei tamponi in tecnica molecolare.*

*In quel momento eravamo il laboratorio maggiormente impattato a livello nazionale perché eravamo già noti sul palcoscenico nazionale e **già avevamo la sede legale in Lombardia**. Lo spostamento della sede legale era stata una scelta necessaria per motivi di riconoscibilità a livello nazionale; per questo tipo di indagini, purtroppo, una realtà napoletana come la nostra non è ben vista da tanti e in tante regioni. Eppure le persone dovrebbero sapere che Telethon, che fa importanti scoperte genetiche, collabora con noi e ha i suoi laboratori di genetica a Pozzuoli; il presidente della Società di Genetica Umana è un napoletano, a Napoli abbiamo una grande scuola di genetica.*

² Dott. Agnello De Rosa, Direttore Amministrativo di AMES. Intervista del 6 agosto 2025



*Quelle scelte imprenditoriali, gli investimenti e i cambiamenti sono stati importanti e hanno dato riscontro nei bilanci. AMES da 1,8 milioni di Euro del fatturato 2014, arriva a 19 Mio€ nel 2019; poi, nel periodo della pandemia, sfonda il tetto dei 40 milioni di euro di fatturato, e raggiunge il picco di 47 milioni di euro. Una volta terminato il doping di fatturato dovuto ai tamponi, l'azienda ha, comunque, raggiunto nuovamente un fatturato di quasi 40 Mio€ e chiuderà quest'anno ben al di sopra di questa soglia. **Ames si è quindi stabilizzata come uno dei principali attori del settore a livello nazionale**»³.*

L'azienda ormai si confronta con competitor di caratura nazionale o internazionale. A livello regionale la concorrenza è bassa, considerando che solo il **5% circa del fatturato AMES proviene dalla convenzione col Sistema Sanitario regionale campano**, quindi dalle impegnative. Tutto il resto del fatturato è privato.

«Il laboratorio che accetta le impegnative del Sistema Sanitario Regionale, pur trovandosi nella nostra stessa arena competitiva locale, di fatto non è un nostro concorrente, perché il nostro fatturato è quasi totalmente in regime privato, pur essendo l'azienda che fa il maggior numero di prestazioni convenzionate per la genetica in Campania.

***I nostri competitor a livello nazionale sono delle realtà di grandi o grandissime dimensioni, gruppi quotati in borsa e realtà internazionali.** Questi soggetti hanno fagocitato le aziende locali. È in atto ormai da circa due lustri un processo di concentrazione del mercato, attraverso operazioni di natura prettamente finanziaria. Grossi player acquisiscono piccoli laboratori che per economie scala, di costo e anche per le normative attuali, non possono più reggere il confronto di mercato. I fondi di investimento fanno campagne di acquisto di laboratori e poi rivendono tutto il pacchetto ad altri fondi, ottenendo la loro wayout con la marginalità che si erano aspettati di ottenere dopo 3-5 anni; a questo punto il percorso per loro è completo. Recentemente una società finanziaria ha ceduto la sua rete di laboratori per 1 miliardo di euro circa a una multinazionale quotata in Francia. Vi sono altri casi analoghi. I loro numeri sono fino a dieci volte maggiori rispetto a quelli di AMES. Hanno varie centinaia di sedi e realizzano una marginalità per sede molto più elevata di quella di una piccola impresa.*

***Ames ha un business completamente differente, non cresce per vie esterne, cioè non effettua acquisizioni di altri laboratori, è strutturata con una piccola rete - con un laboratorio anche nella propria sede legale a Cernusco sul Naviglio, un laboratorio a Napoli, uno sportello ad Avellino - da cui ricaviamo una marginalità molto più elevata** rispetto a quei grandi gruppi»⁴.*

Attualmente, l'azienda conta oltre **160 dipendenti**, continua a configurarsi, quindi, come PMI. La proprietà è interamente del dottor Antonio Fico, e anche se, *per genesi aziendale*, vige un clima familiare, non può definirsi una *family company*. L'imprenditore ha creato attorno a sé uno staff di stretti collaboratori scelti su basi professionali e non di parentela, posti su diversi livelli gerarchici.

³ Dott. Agnello De Rosa, Direttore Amministrativo di AMES. Intervista del 6 agosto 2025

⁴ Ibidem

«La nostra è una bella realtà, abbastanza grande, ma non tanto da perdere i contatti di ogni dipendente con la figura centrale di questa azienda.

*Per tutti noi, è un motivo di orgoglio fare ciò che facciamo qui: a Napoli, o meglio ancora a Casalnuovo di Napoli⁵. Credo che non saremmo riusciti a realizzare una realtà di questo tipo a Milano perché siamo consapevoli - in primo luogo la proprietà – che **la risorsa fondamentale è la risorsa umana** e qui a Napoli vi sono eccellenze da cui escono talenti che, purtroppo, spesso per le note problematiche locali non possono esprimere il loro potenziale e sono costretti ad andare fuori. Per questo motivo i nostri laboratori di altissima specializzazione sono qui.*

Nella sede di Casalnuovo abbiamo, tra l'altro, il laboratorio di tossicologia con chimici esperti che vanno continuamente formati perché siamo in partnership con multinazionali che ci forniscono strumenti e reattivi sempre all'avanguardia. Con queste aziende concordiamo interventi di formazione continua, perché queste strumentazioni sono come macchine di Formula 1 che vengono ogni volta modificate per le specifiche prestazioni. Quindi è fondamentale che il pilota sappia controllarle perfettamente.

Inseriamo in azienda delle figure che, avendo dei requisiti talmente elevati, specifici e specialistici, non possono essere facilmente reclutate, neanche tramite le società di recruiting più accreditate. Noi siamo fortunati perché abbiamo un “nome” che per certi aspetti ci precede e attrae. Così anche una risorsa che magari non è interessata a rimanere in azienda, ha comodità a fare un passaggio da noi, magari per un apprendistato, perché un'esperienza in AMES fa curriculum; dice a tutti i laboratori di analisi che quella persona è capace di lavorare su grandi numeri; avendo lavorato in Ames, gli altri laboratori sanno che può gestire migliaia e migliaia di campioni in pochi giorni, può dimostrare di avere il potenziale per lavorare efficacemente anche sotto stress. È, infatti, difficile che un altro laboratorio possa fare i numeri che facciamo noi. In ogni caso, qui **abbiamo un turnover delle figure specializzate veramente bassissimo, praticamente inesistente**»⁶.

Ames ha la sua **riconoscibilità nazionale per la biologia molecolare e per la genetica** anche se strategicamente offre servizi nei diversi campi per presidiare spazi di mercato e per realizzare economie di scala.

Da un punto di vista organizzativo, l'azienda è strutturata nelle aree indicate nella Tabella 3. Le figure professionali si suddividono in due macrocategorie: figure sanitarie e figure non sanitarie. Tra le prime, vi sono i Tecnici di laboratorio, figure di elevata specializzazione che, al pari degli infermieri, sono in possesso di laurea: in radiologia, analisi di laboratorio, anatomia patologica e negli specifici campi di applicazione. I medici si distinguono tra figure esterne ed interne; gli esterni hanno collaborazioni consulenziali con la AMES dove svolgono attività ambulatoriali che integrano, ma sono esogene rispetto al nostro core business; gli interni sono chirurghi, ginecologi, cardiologi, oculisti, oncologi per l'analisi dei risultati di laboratorio e la refertazione.

Numerosi sono i **genetisti**, biologi specializzati o con dottorato in genetica e caratterizzano in modo forte l'azienda. L'Area *Information Technologies* è guidata da un IT manager e, oltre a presidiare hardware, software e cyber security, coordina un team di **bio-informatici**, figure iperspecializzate, il cui output è il sequenziamento dei dati del materiale genetico che le macchine forniscono in linguaggio binario, transcodificato da queste figure che combinano biologia e informatica.

⁵ Comune della Provincia di Napoli situato nella fascia di Comuni a nord-est del capoluogo

⁶ Ibidem come in nota 4

Tabella 5

AMES - Centro Polidiagnostico Strumentale srl		
AREE SPECIALISTICHE	Attività	Professionalità sanitarie
Biochimica clinica	• Analisi generali di routine • Infettivologia	Biologi, Chimici, Medici, Tecnici di laboratorio, Infermieri
Anatomia Patologica	• Citologia • Istologia	Biologi, Chimici, Medici, Tecnici di laboratorio, Infermieri
Biologia Molecolare	• Infettivologia • Genomica	Biologi, Chimici, Medici, Tecnici di laboratorio, Infermieri
IT (Information Technologies)	• Manutenzione e gestione Sistemi Informatici • Conversione Sequenze genetiche da formato binario	Informatici e Bio-Informatici
Amministrazione	• Gestione	Esperti e Impiegati
Marketing	• Informazione tecnica e scientifica	Informatori nel settore sanitario

La fidelizzazione del personale è uno dei punti di forza di questa azienda: *«È capitato a qualche nostro dipendente di essere attratto dalle sirene di una multinazionale dove immaginava di poter fare un percorso di carriera allettante. Ma la realtà è un'altra, qualunque sia il ruolo. Una multinazionale ti considera come un numero, ha una catena di comando che è totalmente lontana. A livello locale ci sono dei referenti che hanno un potere decisionale limitatissimo. Porto esempi concreti⁷: il coordinatore regionale dei laboratori di una multinazionale ha responsabilità di rilievo, ma deve rispondere ad altri e non può discostarsi più di tanto dalla desiderata del CEO nazionale che però a sua volta non può prendere decisioni autonomamente perché ci sono, ad esempio, i manager della società che dall'Headquarters in Francia gli vanno a controllare tutto. È quanto accaduto ad alcuni imprenditori locali di successo che hanno ceduto il controllo delle proprie aziende per ridursi a coordinatori di reti regionali o sub-regionali di laboratori senza potere decisionale.*

Un imprenditore, come il dottor Fico, invece, è libero di prendere in qualsiasi momento le sue decisioni. Una multinazionale ha, viceversa, una catena decisionale frammentata in sistemi di check and balance e autorizzazioni che di fatto rallentano o bloccano ogni processo

La catena decisionale snella è un nostro punto di forza, soprattutto nelle relazioni con il personale. È una realtà che conserva ancora un rapporto molto diretto, quasi viscerale con il vertice aziendale che è sempre presente, fisicamente, in azienda. Il dottor Fico è aperto all'ascolto di tutti i dipendenti senza intermediazioni; tutti possono andare direttamente nella sua stanza a parlare di una qualsiasi problematica, che sia un problema di lavoro, un problema tecnico o anche un problema personale»⁸.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Sul piano organizzativo e relazionale, vi sono eventi e relazioni che hanno forza aneddotica ed enfatica, ma vi è anche un accurato disegno di innovazione organizzativa all'insegna dei classici

⁷ Il dottor De Rosa, nella sua intervista cita i nomi di società multinazionali e locali, marchi, imprenditori e professionisti che non vengono riportati nella restituzione di stralci dell'intervista perché questo potrebbe dare adito a contestazioni sull'utilizzo di quei nomi e delle relative informazioni, non disponendo delle relative autorizzazioni alla pubblicazione.

⁸ Dott. Agnello De Rosa, Direttore Amministrativo di AMES. Intervista del 6 agosto 2025

canoni dell'efficacia e dell'efficienza per la fidelizzazione del personale. È una strategia di miglioramento continuo che sembra diretta a impattare sulla relazione tra persona, ambiente e condotta. Il focus dell'azienda, attraverso il supporto di una società di consulting, è attualmente sul clima aziendale.

*«Il clima aziendale deve essere sereno e attraente, generare benessere. Abbiamo deciso di adottare una politica biennale che, a un tempo zero, prevede la realizzazione di una survey aziendale con la somministrazione di un'intervista a ogni dipendente: vogliamo capire **dove siamo bravi, dove siamo efficienti, dove possiamo migliorare**. Sulla base di questa indagine saranno studiate e messe in atto delle soluzioni migliorative per il personale. Per verificare come questo avrà impattato sulla percezione di alcune problematiche lavorative, ma anche sul trattamento del personale, interpellaremo di nuovo i dipendenti per vedere se siamo stati bravi, efficaci ed efficienti nell'apportare delle miglirie nella gestione del personale.*

Se i dipendenti da noi stanno bene, si trovano bene, non andranno via da nessuna parte, cioè tenderanno a rimanere in azienda perché sono contenti, formati, pagati, meglio ancora se ben pagati, non trattati come numeri o come semplici dipendenti, ma trattati come delle persone con nome e cognome che quindi possono avere anche delle soddisfazioni personali, non solo lavorative, ma anche extralavorative»⁹.

La strategia di AMES, come spiega il Direttore Amministrativo, è fondamentalmente ancorata ai capisaldi della gestione aziendale: **vuole crescere nel fatturato e migliorare la marginalità**, preservando le proprie peculiarità anche nei rapporti con il personale. AMES non insegue il modello né le offerte delle multinazionali e neppure prospettive di quotazione in borsa. Non investe in marketing ingenti budget per apparire in televisione o allo stadio durante le partite di calcio, come fanno i più temibili concorrenti: *«Perché non abbiamo risorse per questi scopi e non abbiamo, soprattutto, la capillarità di laboratori di analisi che può avere una multinazionale. La loro strategia è che ogni persona, sotto casa, debba avere un laboratorio di analisi con quel loro marchio. Questo significa far morire il tessuto di laboratori di analisi da sempre esistito, distruggendo di fatto il rapporto che una persona può avere con l'analista del quartiere, così come col medico o col farmacista. Alle finanziarie e alle multinazionali interessa solo il valore del brand che non è dato dalle persone che lavorano sotto quella insegna: il loro scopo è fidelizzare i clienti verso il marchio e non verso le persone.*

Noi dobbiamo perseguire un altro tipo di strategia: siccome non abbiamo capillarità, dobbiamo offrire un servizio che sia unico in termini di attenzione al cliente. Il cliente, quando ha a che fare con noi, deve essere un paziente pienamente soddisfatto per come è stato trattato»¹⁰.

Qualità del servizio e relazioni empatiche con il cliente alimentano efficacemente la strategia di marketing di AMES, basata essenzialmente sul **passaparola**. Questo approccio **“umanista”** si intreccia saldamente con importanti investimenti che hanno un *digital focus* in quel campo dell'innovazione tecnologica e della ricerca che viene definito **“omica”¹¹**.

«La omica è il futuro, della genetica, ma anche della medicina nel suo complesso. Faccio un esempio per spiegare l'approccio omico: una persona che si sottopone a una mammografia deve fare anche

⁹ Dott. Agnello De Rosa, Direttore Amministrativo di AMES. Intervista del 6 agosto 2025

¹⁰ Ibidem

¹¹ In biologia molecolare, il termine **omica** (in inglese *omics*) indica l'insieme delle molteplici discipline biomolecolari che presentano il suffisso “-omica”, come in: “genomica” o “proteomica”.

le analisi genetiche; interpolando i dati di questi due campi di indagine, si ottiene una diagnosi predittiva per il futuro. Con questo approccio, abbiamo molti progetti di ricerca in corso.:

Il progetto **Epica**, è un'analisi epigenetica del tumore gastrico. **Rapscreen** riguarda, invece, lo sviluppo di nuovi test predittivi; è l'acronimo di "RAPido strumento di SCREENing per l'individuazione di malattie tumorali"; è un progetto molto importante che stiamo realizzando con l'Università Luigi Vanvitelli, il CNR e altre varie realtà di ricerca.

Sono in corso tre studi prospettici con l'Università Vanvitelli per addestrare algoritmi sulla base delle correlazioni tra esiti della biopsia liquida e quelli della diagnostica per immagini nelle patologie oncologiche. La biopsia liquida consiste in un prelievo di sangue per rilevare la presenza di cellule tumorali in circoli. Questi studi non consentono ancora delle generalizzazioni, ma ci arriveremo»¹².

L'attività di ricerca richiede attrezzature con un elevato dispendio di energia per la conservazione ed elaborazione dei dati diagnostici e dei campioni biologici necessari allo sviluppo degli studi.

«Siamo un'azienda che non può definirsi energivora, in base ai parametri della normativa, anche se **consumiamo quantità rilevanti di energia elettrica.** In questa realtà è di fondamentale importanza la **conservazione dei dati bio-informatici**, a questo scopo abbiamo **tantissimi server continuamente accesi**, queste macchine devono essere continuamente in funzione, non possono essere spente. **Le macchine di sequenziamento devono avere una temperatura costante**, sono poste in una stanza continuamente a temperatura controllata. **I reattivi devono essere conservati in una cella frigorifera a -20 °C**, i campioni prelevati vengono conservati in **una bio-banca a -80 °C.**

Questi apparati concorrono a creare un altro di quei relevantissimi valori di AMES, anche se economicamente è difficile da valutare, abbiamo un grandissimo track record di dati genetici e delle relative indagini con importanti finalità di studio e di ricerca anche interne. Il nome di AMES è associato, infatti, a molti articoli scientifici, anche recentissimi. Uno di questi è stato rilanciato dall'agenzia ANSA, si tratta di uno studio, pubblicato sull'**International Journal of Cancer**, che rivela come determinate varianti di alcuni geni svolgano un doppio ruolo: regolano il metabolismo del glucosio, aumentando la suscettibilità al diabete, e influenzano l'aggressività dei tumori del colon in fase avanzata.

Con queste pubblicazioni ci accreditiamo come realtà scientificamente rilevante. Ma per fare ricerca l'azienda deve **consumare tanta energia elettrica.** Investire nella sostenibilità energetica è, quindi, per noi molto importante»¹³.

La politica di risparmio energetico è essenziale per rendere anche economicamente sostenibile in AMES l'attività di ricerca scientifica. Sono, quindi stati realizzati: un **impianto fotovoltaico da 40 kWp**; un parco macchine con **sette veicoli elettrici**, varie **colonnine di ricarica auto** installate in azienda.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Sulla diagnostica per immagini, AMES fa convergere obiettivi di eccellenza del servizio e di ricerca, combinando investimenti in macchinari evoluti con percorsi di specifica formazione per i tecnici che

¹² Dottor Agnello De Rosa, Direttore Amministrativo di AMES. Intervista del 6 agosto 2025

¹³Ibidem

rivestono un ruolo di estrema importanza. L'innovazione tecnologica riguarda anche gli strumenti diagnostici per l'erogare prestazioni diagnostiche rispondenti a standard elevati e progressivi. Anche questi comportano un significativo dispendio energetico.

«Abbiamo una particolare macchina per le risonanze magnetiche articolari a basso campo magnetico (<0,5 Tesla). Questo tipo di risonanza magnetica va eseguita sia in "inclinostasi" cioè con il paziente disteso, sia in "ortostasi", cioè in verticale, in modo da osservare la pressione della gravità sulle articolazioni. Questo potrebbe sembrare un problema da radiologo, cioè dello specialista che deve produrre il referto per individuare le problematiche. Ma la realtà sanitaria è molto più complessa: il radiologo analizza delle immagini, delle foto, ma il soggetto che veramente ha il pallino dell'indagine, in diagnostica per immagini, è il tecnico di radiologia che effettivamente scatta la fotografia, perché tanto più è nitida, tanto più precisamente il radiologo può interpretare il problema del paziente. Ma considerazioni analoghe valgono anche per una semplice radiografia. La gestione delle macchine diagnostiche è nelle mani dei tecnici. Quindi formare i tecnici è un obiettivo di primaria importanza per l'azienda»¹⁴.

L'introduzione di questo particolare macchinario ha costituito l'oggetto di un Piano Formativo a supporto dell'innovazione tecnologica. Questo piano si è focalizzato anche sulla complessa gestione e conservazione dei dati diagnostici e procedurali presenti in questa azienda

Gli obiettivi di sostenibilità ambientale, in particolare, per il risparmio energetico, oltre che sul versante tecnologico, hanno determinato investimenti sulle risorse umane. L'azienda si è dotata di una Energy Manager; ha puntato, inoltre, alla formazione del personale per diffondere comportamenti virtuosi, contrastare abitudini di spreco energetico, vincere resistenze al cambiamento.

«Il nostro personale deve, necessariamente, essere non solo tecnicamente formato, ma anche capace di stabilire relazioni basate sull'empatia. "Empatia" e "simpatia" sono due parole che hanno la desinenza greca che rimanda al "soffrire" al "sentire" insieme e reciprocamente, cioè entrare in contatto con l'altro individuo»¹⁵.

Questa capacità è considerata essenziale affinché il personale dell'azienda stabilisca rapporti umani e gestisca positivamente ed efficacemente la comunicazione con i clienti che frequentemente si trovano in condizioni di fragilità psicologica ed emotiva. La serenità e la collaborazione del paziente sono, infatti, necessarie per poter eseguire correttamente prelievi e ottenere immagini valide per una buona diagnosi, peraltro, con un significativo risparmio di tempo e di energia.

Dalle dichiarazioni rilasciate, si desume che obiettivo dell'azienda è responsabilizzare il personale nell'acquisizione di competenze e di argomenti, anche per stabilire relazioni ricche di scambi culturali con i clienti, anche su tematiche di prevenzione legate a sostenibilità, ambiente e territorio che hanno notevole influenza sulla salute.

¹⁴ Dottor Agnello De Rosa, Direttore Amministrativo di AMES. Intervista del 6 agosto 2025

¹⁵ Ibidem

1.4 Considerazioni riepilogative

AMES è un'azienda fondata nel 1979 a Napoli, che ha vissuto una significativa evoluzione: da laboratorio di analisi cliniche di routine, si è progressivamente specializzata in settori ad alto valore aggiunto come la tossicologia, la medicina del lavoro e, in particolare, la **genetica medica e la biologia molecolare**, diventando uno dei principali player a livello nazionale. Questa specializzazione ha portato a una crescita prorompente del fatturato, superando i 40 milioni di euro, specialmente durante l'emergenza COVID-19, in cui AMES è stata un attore chiave nella lavorazione dei tamponi molecolari.

Nonostante le dimensioni di PMI (oltre 160 dipendenti), AMES si confronta con competitor di caratura nazionale e internazionale, spesso quotati in borsa. A differenza di questi grandi gruppi che crescono per acquisizioni, AMES adotta un modello di crescita organico, focalizzato sulla **qualità del servizio, la specializzazione e l'attenzione al cliente**, con una marginalità più elevata rispetto alle grandi reti di laboratori. La sua strategia di marketing si basa sul passaparola, valorizzando le relazioni umane e l'empatia.

L'azienda si distingue per una struttura organizzativa alquanto "piatta" e un rapporto diretto e trasparente tra la proprietà e i dipendenti. AMES investe nella **fidelizzazione del personale**, tra cui vi sono figure professionali rare. La reputazione acquisita consente di attrarre talenti. L'esperienza lavorativa in AMES è considerata formativa e di prestigio. La politica del personale determina un turnover molto basso. Il clima aziendale è considerato di cruciale importanza e l'azienda promuove anche iniziative per il benessere e la soddisfazione dei dipendenti.

AMES è all'avanguardia nell'**innovazione tecnologica e nella ricerca**, in particolare nel campo della "**omica**", con numerosi progetti di ricerca (es. Rapscreen, Epica, studi su biopsia liquida) e collaborazioni con Università e Centri di ricerca.

La ricerca richiede attività e attrezzature energivore, anche se l'azienda non può essere considerata complessivamente come **energivora** ai sensi di legge. Ciò ha spinto l'azienda a realizzare significativi **investimenti in sostenibilità energetica**, come l'impianto fotovoltaico da 40 kWp e una flotta di veicoli elettrici, ritenendo il risparmio energetico essenziale sia per la sostenibilità economica della ricerca che per la reputazione aziendale.

La formazione continua è considerata un obiettivo prioritario per AMES, fondamentale per supportare l'innovazione tecnologica, garantire l'eccellenza del servizio e raggiungere gli obiettivi di qualità, efficienza e sostenibilità. Questo include la formazione per l'utilizzo di strumentazioni diagnostiche avanzate (come le risonanze magnetiche articolari) e per promuovere comportamenti virtuosi legati al risparmio energetico, anche attraverso figure dedicate come l'Energy Manager. La formazione mira a sviluppare sia le hard skill tecniche che le soft skill relazionali.

1. IL PIANO FORMATIVO

2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi in AMES, svolta nel 2022, è stata condotta in funzione degli investimenti tecnologici realizzati dall'azienda che hanno indotto a identificare e a rispondere alle esigenze di competenze aziendali che ne sono derivate. Queste esigenze hanno trovato risposta attraverso la partecipazione agli Avvisi di Fondimpresa per la formazione aziendale a supporto della Green Transition (Avviso 4/2022) e della Digital Transition (Avviso 6/2022); inoltre, l'azienda si è avvalsa del Contributo Aggiuntivo per un terzo Piano formativo che ha incentrato su competenze tecnico-specialistiche e la comunicazione in ambito sanitario (Avviso 5/2022) poi attuati nel 2023.

Questi Piani formativi hanno visto AMES come soggetto attuatore, ma per la loro progettazione e realizzazione l'azienda si è avvalsa di uno storico partner qualificato da Fondimpresa, Espansione srl, Ente formativo specializzato nella formazione in campo sanitario. Il metodo adottato ha intrecciato i due piani sulla green transition e l'innovazione digitale e ha seguito le stesse prassi, come evidenzia l'Avvocato Gemma Follo che cura i servizi formativi per l'azienda. Gli esperti dell'Ente formativo raccolgono informazioni e indicazioni sulle esigenze dell'azienda. In relazione ai focus degli Avvisi, interpellando i responsabili aziendali e, in questo caso, il direttore amministrativo che di direzione generale, nonché la dottoressa Roberta Criscuolo, responsabile Risorse Umane.

«Tra i nostri compiti, vi è quello di allertare l'azienda sulla pubblicazione di Avvisi di Fondimpresa che possono raccogliere esigenze già manifestate per le linee generali – spiega l'Avvocato Follo, in quanto esperta dell'Ente formativo per la rilevazione dei fabbisogni aziendali - Come per tutte le aziende nostre partner, intervistiamo i responsabili per identificare nel dettaglio il fabbisogno formativo dell'azienda. In questo caso, ho personalmente curato i colloqui nella sede di Casalnuovo per elaborare una scheda di rilevazione del fabbisogno. Attraverso gli incontri, ho raccolto informazioni su obiettivi, problemi, progetti, aspettative dell'azienda per poter comprendere e definire il gap formativo.

Il punto di partenza per la progettazione di qualsiasi percorso di sviluppo delle competenze è la comprensione del gap formativo, ossia la distanza tra ciò che le persone sanno fare oggi e ciò che dovrebbero saper fare per contribuire pienamente agli obiettivi aziendali. Individuare con chiarezza questo divario significa, innanzitutto, comprendere a chi la formazione deve essere rivolta, quindi definire i destinatari. Non basta però identificare i singoli partecipanti, è necessario considerare i profili professionali coinvolti, distinguendo tra ruoli operativi, intermedi e manageriali, poiché ognuno di essi porta con sé esigenze e responsabilità diverse.

Per i ruoli più operativi, la necessità formativa può tradursi in un aggiornamento tecnico o nell'acquisizione di nuove competenze specialistiche. A livello intermedio, invece, possono emergere fabbisogni legati alla gestione dei collaboratori, al problem solving o alla capacità di coordinare processi complessi. Nei ruoli manageriali e di vertice, infine, la formazione tende a concentrarsi sullo sviluppo della leadership, sulla capacità di guidare il cambiamento e sull'allineamento strategico con la visione aziendale.

Questo approccio permette di leggere le necessità formative percepite a più livelli dell'organizzazione e di collegarle tra loro, creando un quadro coerente. Così la formazione non diventa una risposta frammentata a bisogni isolati, ma un percorso integrato che tiene insieme competenze tecniche, soft skills, capacità relazionali e visione strategica, garantendo un impatto reale sulla crescita delle persone e, di conseguenza, sull'evoluzione dell'impresa.

Una volta conclusa l'analisi del fabbisogno formativo a un primo livello, il passo successivo consiste nel confrontarsi con il Comitato Tecnico Scientifico e con il team imprenditoriale. Nel caso del piano AMES Green Skills, questo Comitato era costituito da ingegneri con competenze specifiche nel campo delle energie rinnovabili e del risparmio energetico. Il coinvolgimento del CTS rappresenta un passaggio cruciale consente infatti di trasformare i dati raccolti in indicazioni operative per la progettazione della formazione. Dal Comitato arrivano suggerimenti e linee guida che permettono di leggere i gap e le priorità emerse non in maniera astratta, ma in relazione a un quadro più ampio: quello delle competenze richieste dal settore, delle normative vigenti e delle tecnologie in evoluzione. In questo modo, il fabbisogno rilevato in azienda viene collocato dentro uno scenario concreto e coerente, che tiene conto delle caratteristiche specifiche delle figure professionali coinvolte e delle sfide che esse dovranno affrontare.

Infine, i risultati di questa analisi arricchita e validata sul piano tecnico vengono discussi con il team imprenditoriale per verificare che la formazione non solo risponda ai bisogni delle persone e ai trend tecnologici, ma sia pienamente allineata agli obiettivi strategici e di sviluppo dell'impresa. Per il Piano Green Skill, ne hanno fatto parte lo stesso dottor De Rosa, l'attuale Energy Manager di Ames, il responsabile della qualità. Con queste modalità otteniamo un'analisi del fabbisogno che supporta in modo puntuale anche la progettazione didattica, tenendo conto delle esigenze dell'azienda sia espresse che inesprese: in questo caso specifico, per le Green Skills»¹⁶.

Il dottor De Rosa, sottolinea come questo il Piano formativo *Green Skills* collimi perfettamente con le esigenze determinatesi in azienda a seguito delle scelte e degli investimenti aziendali per la sostenibilità che comporta significative novità negli stili di lavoro e nell'organizzazione aziendale: «I veicoli elettrici vengono utilizzati dai corrieri per raccogliere i campioni presso studi medici, poliambulatori, laboratori di analisi che effettuano queste indagini in service; vengono utilizzati anche dagli infermieri per fare dei prelievi a domicilio. All'inizio c'era un certo scetticismo verso le auto elettriche perché corrieri e infermieri erano al motore a combustione ed esprimevano varie preoccupazioni: "Ma io rimango in mezzo alla strada, come faccio? Devo fare il giro, la macchina è lenta, si scarica, eccetera, eccetera"»¹⁷.

Il fabbisogno formativo nasce dalla necessità di vincere questo tipo di resistenze, di rendere partecipe il personale del piano aziendale di risparmio energetico e sostenibilità, ma anche la sottovalutazione dell'incidenza dei comportamenti soggettivi sui consumi energetici dell'azienda.

«Personalmente ho sempre portato avanti l'idea di Catone che diceva che sono le piccole spese che svuotano la borsa – sottolinea il responsabile amministrativo spiegando perché, nel suo ruolo, insista sulle responsabilità personali per evitare gli sprechi energetici - Penso però che sia anche "colpa" di mia nonna che mi diceva continuamente "stuta la luce, stuta la luce, stuta la luce", oltre che degli studi classici». Evidenzia così la radice culturale ma anche economica del problema nel contesto lavorativo: «In realtà aziendali come la nostra, con centinaia di dipendenti e tantissimi computer, alla fine dell'anno, un comportamento virtuoso può fare la differenza, anche se può sembrare insignificante, come spegnere, a fine giornata lavorativa, terminal, monitor, e ciabatta, per riaccenderli quando si riprende a lavorare.

Replicati per 60 postazioni che abbiamo in azienda; questi accorgimenti portano a un risparmio fattivo su un costo tangibile, reale, cioè non marginale. L'azienda può risparmiare intere notti, fine

¹⁶ Avv. Gemma Follo, Direttore Commerciale e Training Specialist di Espansione srl, intervista del 6 agosto 2025

¹⁷ Dott. Agnello De Rosa, Direttore Amministrativo di AMES. Intervista del 6 agosto 2025

settimana, periodi di ferie, durante i quali c'è uno spreco di energia del tutto inutile. Questa non è solamente "politica Green".

Vi è poi un altro aspetto che, secondo me, a maggior ragione, qui deve essere implementato e collegato alla politica Green aziendale; i dipendenti devono capire che è importante rispettare l'ambiente per rispettare il proprio territorio. Qui è più difficile e importante, perché rispetto ad altre zone, è differente l'attenzione per il bene collettivo. Vedo, ad esempio, che, rispetto a queste zone, in Penisola Sorrentina, da cui provengo, c'è maggiore attenzione delle persone verso il bene collettivo.

Il passo intermedio fra la collettività e l'ambiente privato è la realtà lavorativa, cioè qualcosa di ibrido fra il totalmente collettivo e il totalmente privato. Se il dipendente percepisce quella realtà come casa sua, allora agisce in quella realtà come a casa sua: a casa sua ognuno è pulito, risparmia, cerca di avere un comportamento virtuoso nei confronti degli altri»¹⁸.

Il Piano formativo *Green Skills* ha colto un'urgenza dell'azienda di far maturare nei dipendenti una consapevolezza profonda del valore dei loro comportamenti in chiave energetica, organizzativa, ma anche sociale e territoriale. Non può infatti essere sottovalutata la rilevanza del contesto territoriale indicata dal direttore De Rosa. Le sue considerazioni spiegano come le esigenze di sviluppo di competenze per la sostenibilità, attraverso la formazione, in AMES abbiano riguardato l'aspetto tecnico-operativo e gestionale dei nuovi impianti e dispositivi per la sostenibilità e il risparmio energetico. Ma soprattutto rispondono un bisogno etico dei vertici aziendali per incidere sulla cultura e sui comportamenti di una comunità di persone, i dipendenti, che, nel territorio, possono essere di esempio e riferimento, diventando protagonisti del cambiamento in direzione della sostenibilità dentro l'azienda, ma anche nel contesto sociale e territoriale in cui l'azienda è insediata.

2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

AMES è il soggetto promotore e attuatore del Piano "*Green Skills*" nell'ambito A dell'Avviso per la Green Transition. La progettazione di dettaglio delle attività formative è stata pertanto curata principalmente dai responsabili di AMES che hanno costituito il team che si è interfacciato con gli esperti dell'Ente formativo, Espansione srl. Il supporto dell'Ente ha riguardato le seguenti fasi: lo scouting, con la segnalazione dell'Avviso di Fondimpresa che rispondeva a esigenze già emerse dall'azienda; l'analisi del fabbisogno; la redazione e presentazione del formulario attraverso il canale del Conto di Sistema di Fondimpresa; l'assistenza per la presentazione, l'attuazione e gestione del Piano. Il Piano *Green Skills* ha registrato un elevato tasso di partecipazione. Le attività formative hanno avuto inizio in data 12 giugno 2023 e si sono concluse in data 29 aprile 2024.

L'analisi del fabbisogno ha consentito di identificare destinatari, gap e definire gli obiettivi di apprendimento che avrebbero soddisfatto le esigenze; quindi, ha consentito di quantificare la consistenza della risposta formativa facciamo. *«Con queste modalità, abbiamo immaginato e abbiamo progettato 250 ore di formazione, distribuite tra: **Action Learning e Training on the Job**, comprendenti attività di coaching, integrate da **FADol** (Formazione a Distanza online) con la piattaforma ARCADIA».*

Questa piattaforma web presenta corsi di formazione a distanza in modalità asincrona i cui contenuti vengono da anni sviluppati da esperti di livello universitario nelle relative discipline. La post-

¹⁸ Ibidem

produzione viene curata in ogni dettaglio dal settore IT di Espansione con l'ausilio di una tecnologia basata sull'intelligenza artificiale che usa tecnologie di deep learning e Natural Language Processing (NLP) per generare avatar umani che parlano in modo naturale, muovendosi e sincronizzando il labiale ai contenuti narrati e supporta oltre 140 lingue, con centinaia di voci diverse disponibili e la possibilità di clonare la propria immagine e la propria voce.

Per accedere alla piattaforma ARCADIA per la fruizione di un meeting o di un evento formativo online, per sostenere una prova di verifica dell'apprendimento o per esprimere il gradimento sul corso seguito, è sufficiente disporre di un PC, di un palmare o di un telefono cellulare con collegamento ad Internet.

Non vi sono limitazioni relative all'hardware, alla velocità ed al tipo di linea utilizzata per il collegamento. La piattaforma risulta più performante con l'utilizzo di un browser web aggiornato di nuova generazione (Firefox, Chrome, ecc.).

«Già a partire dal periodo della pandemia Covid, sono state svolte delle attività formative residenziali, cioè in azienda, che hanno dimostrato che è molto più pratico ed efficace per i dipendenti avere un coach che, passo passo, li segua nei gruppi di apprendimento, e che possa poi indicare, attraverso la Formazione a distanza, le buone pratiche, da approfondire individualmente; in questo caso sono state indicate buone prassi relative al risparmio energetico, perché questo è il cuore del piano formativo. Sono state sviluppate competenze che hanno coinvolto il personale rispetto agli investimenti aziendali per l'acquisto di autovetture e la realizzazione dell'impianto fotovoltaico.

Abbiamo messo in campo delle attività formative che potessero consentire ai dipendenti di adottare e mettere in pratica a loro volta delle buone pratiche per avere come risultato un risparmio energetico, avendo però la consapevolezza di cosa questo rappresenti in proiezione, cioè a lunga gittata. Con la formazione abbiamo fatto anche una previsione sui risparmi e sui consumi energetici.

Rispetto invece al Piano Formativo che l'azienda ha presentato e realizzato, nello stesso anno sull'Avviso 6/2022 per l'innovazione tecnologica, la focalizzazione sulla risonanza magnetica ha determinato il ricorso a metodologie didattiche maggiormente concentrate sull'apprendimento sul campo, in modo tale che i destinatari della formazione, quindi lavoratrici e lavoratori coinvolti, potessero in qualche modo apprendere le tecniche proprio sul campo, cioè vedendo utilizzare quella macchina e la sua strumentazione»¹⁹.

Da questa testimonianza emerge come la metodologia adottata dall'Ente formativo, pur assegnando sempre un ruolo di rilievo alla formazione esperienziale questa vada integrata con altre modalità che variano in considerazione del fabbisogno formativo rilevato e della specificità degli oggetti di apprendimento e dei contesti.

La tabella 4 riepiloga la struttura didattica del Piano formativo "Green Skills" che è articolato complessivamente in **5 interventi formativi**, suddivisi in **8 azioni formative** per un totale di **254 ore di formazione**, coinvolgendo **24 lavoratrici e lavoratori**.

Emerge che i partecipanti sono stati suddivisi in gruppi di 8 persone. Due gruppi hanno seguito le due azioni formative svolte con la modalità dell'Action Learning, confrontandosi in presenza per approfondire con un'interazione sul campo il **Piano aziendale per la Green Transition**.

¹⁹ Avv. Gemma Follo, Direttore Commerciale e Training Specialist di Espansione srl, intervista del 6 agosto 2025

Inoltre, i partecipanti hanno potuto seguire le due azioni formative in FAD, per approfondire e conoscere buone pratiche e obiettivi a cui l'azienda tende, con i seguenti titoli: **“Da ricercatore ad Energy Manager”**, e **“I trattamenti e la gestione efficiente di aria e acqua nelle strutture sanitarie”**.

La realizzazione delle due azioni formative in modalità FAD ha rappresentato un passaggio fondamentale per sostenere la crescita delle competenze interne su temi strategici per l'azienda. La scelta della formazione a distanza non va intesa tanto come possibilità di organizzare in autonomia i tempi di apprendimento, quanto come strumento efficace per rendere accessibili contenuti specialistici di alto livello, garantendo uniformità di approccio e condivisione di buone pratiche.

Il corso **“Da ricercatore ad Energy Manager”** ha permesso ai partecipanti di acquisire conoscenze specifiche in tema di sviluppo ecosostenibile, approfondendo normative e requisiti legati alla qualificazione dell'EGE e sviluppando competenze concrete per ridurre consumi e costi energetici. Un investimento formativo essenziale, perché collega direttamente la crescita professionale delle persone agli obiettivi di sostenibilità e competitività dell'impresa.

Il corso **“I trattamenti e la gestione efficiente di aria e acqua nelle strutture sanitarie”** ha invece fornito competenze mirate a un settore sensibile come quello della qualità dell'ambiente interno nelle strutture sanitarie. I partecipanti hanno potuto approfondire parametri termo-igrometrici, qualità dell'aria e gestione degli impianti HVAC, con ricadute dirette sulla sicurezza, il benessere e l'efficienza dei sistemi.

Dalle testimonianze raccolte emerge che seguire questi corsi ha rappresentato un'opportunità non solo di aggiornamento tecnico-specialistico, ma anche di allineamento con gli obiettivi strategici aziendali, rafforzando il ruolo delle persone come attori attivi del processo di transizione ecologica.

Tabella 5

Titolo dell'Azione Formativa	Metodologia Didattica	Durata per Singola Edizione (ore)	Numero di Edizioni/Azioni	Partecipanti previsti ²⁰ (totale)
Il piano aziendale di Trasformazione Green: impianti tecnologici, procedure organizzative ed atteggiamenti professionali	Action Learning (AL)	30	2	16
La gestione dell'energia nelle strutture di ricerca sanitaria	Action Learning	30	1	8
Il servizio trasporto aziendale con automezzi elettrici: organizzazione e gestione	Training on the Job (TOJ)	24	1	8
Da ricercatore ad Energy Manager	Formazione a Distanza (FAD)	40	2	16
I trattamenti e la gestione efficiente di aria e acqua nelle strutture sanitarie	Formazione a Distanza (FAD)	30	2	16

²⁰ I partecipanti effettivi hanno registrato un partecipante in meno su 4 delle 5 azioni formative

Un gruppo di 7 persone composto da infermieri e corrieri ha seguito il Training on the Job, con un approccio molto pratico, attraverso il corso relativo al **servizio trasporto aziendale con automezzi elettrici: organizzazione e gestione**, che ha avuto lo scopo di migliorare l'efficienza nell'utilizzo energetico dei mezzi messi a disposizione per l'erogazione dei servizi sanitari.

Un altro gruppo di 7 persone composto da personale impegnato nelle attività di ricerca ha seguito l'Action Learning del corso su **La gestione dell'energia nelle strutture di ricerca sanitaria**, destinato a sviluppare le conoscenze specialistiche sulla diagnosi energetica nella struttura e la consapevolezza sulla rilevanza dell'attività di ricerca nei consumi energetici aziendali; l'obiettivo didattico è stato focalizzato sullo sviluppo di comportamenti e soluzioni che devono essere adottate per contribuire alle performance aziendali in tema di risparmio energetico.

Vi sono state modeste variazioni nelle partecipazioni effettive rispetto a quanto previsto dal Formulario di candidatura.

I docenti sono stati prescelti dall'azienda e da Espansione che ha accreditato sul Portale Agenas i corsi prima che fossero realizzati. Sono intervenuti come docenti dei professionisti di comprovata esperienza e competenza in tre ambiti che trovano convergenza in questo Piano formativo:

- Consulenza e progettazione tecnica per piani e soluzioni di risparmio energetico;
- Realizzazione in campo sanitario di interventi per la sostenibilità energetica e ambientale;
- Progettazione, micro-progettazione ed erogazione di contenuti didattici secondo modalità approvate dall'attuatore e dal Provider Agenas.

Per la certificazione delle competenze, l'azienda ha potuto contare sul supporto di Espansione, quale provider ECM che ha concluso e valutato attraverso test a risposta multipla gli apprendimenti conseguiti per ciascuna delle azioni formative. I docenti hanno concorso alla elaborazione e alla valutazione dei test e delle prove di apprendimento.

La Progettazione formativa ha consentito di rispondere alla complessità del fabbisogno espresso dall'azienda. Si tratta di un fabbisogno top down perché la domanda di competenze per contribuire alla transizione energetica e digitale non è scaturita dai lavoratori o dalle Organizzazioni Sindacali, ma dai vertici aziendali. La Rappresentanza Aziendale dei Lavoratori ha accolto con favore la condivisione del Piano Formativo, sottolineando l'importanza di un approccio partecipativo alla crescita professionale. Inoltre, la condivisione del Piano Formativo favorisce la trasparenza e la collaborazione tra le diverse componenti aziendali, rafforzando il senso di responsabilità e il coinvolgimento dei lavoratori. L'accoglienza positiva da parte della Rappresentanza Aziendale dei Lavoratori evidenzia come la partecipazione attiva dei lavoratori ai processi formativi sia fondamentale per costruire percorsi efficaci e condivisi, in grado di generare benefici sia a livello individuale sia organizzativo.

Il riconoscimento dei Crediti ECM da parte dei partecipanti che ha fornito ulteriori motivazioni per la condivisione, non rappresenta soltanto un vantaggio formale, ma testimonia l'efficacia e la qualità della formazione proposta, valorizzando le competenze acquisite e incentivando l'impegno nella formazione continua.

I test di gradimento sottoposti dall'Ente Formativo hanno dato dei risultati molto positivi. Il Dottor De Rosa, tuttavia, sottolinea che la dirigenza aziendale considera con molta cautela quei risultati di fine corso, poiché quei giudizi potrebbero essere influenzati da preoccupazioni sull'anonimato.

È stata quindi istituita in azienda una prassi interna di valutazione qualitativa dell'efficacia e del gradimento della formazione curata dalla dottoressa Roberta Criscuolo, responsabile delle Risorse Umane, che così la descrive: *«Periodicamente, vengono effettuate all'interno dell'azienda valutazioni di tipo formale e valutazioni di tipo informale sull'efficacia della formazione realizzata. Alcune verifiche vengono realizzate attraverso l'analisi dei dati che ci vengono forniti dalle piattaforme e app di gestione dell'azienda, tra cui quella per il controllo dei consumi e l'acquisito di pacchetti di energia.*

Svolgo, inoltre, personalmente dei colloqui one to one che consistono in interviste approfondite ai responsabili dei dipendenti che hanno partecipato alla formazione, raccogliendo informazioni sulla percezione soggettiva del responsabile e del partecipante su quel determinato intervento formativo: chiedo se le persone ne abbiano tratto effettivamente un beneficio, quali giudizi e informazioni condividono con i colleghi e con il responsabile riguardo a quella determinata esperienza formativa; qual è il giudizio sugli impatti nello svolgimento del lavoro e nell'organizzazione»²¹.

Per gli interventi formativi di questo Piano *Green Skills* sono raccolti numerosi riscontri positivi sia riguardo ai giudizi che alla condivisione dei contenuti tra colleghi, anche attraverso riscontri pratici, e messaggi in chat.

2.3 Considerazione riepilogative

Il Piano Formativo "Green Skills" di AMES, attuato nel 2023, è stato un intervento **fondamentale per supportare gli investimenti tecnologici e gli orientamenti aziendali verso la sostenibilità e la digitalizzazione**.

L'analisi del fabbisogno formativo, condotta nel 2022 con il supporto di un Ente formativo qualificato da Fondimpresa, ha integrato le esigenze aziendali con gli obiettivi degli Avvisi 4/2022 (Green Transition) e 6/2022 (Digital Transition) di Fondimpresa. Questo processo ha coinvolto responsabili aziendali e un Comitato Tecnico Scientifico di esperti. La progettazione ha identificato destinatari, gap di competenze e obiettivi di apprendimento, culminando in **254 ore di formazione** distribuite in 5 interventi e 8 azioni formative, coinvolgendo gruppi target di dipendenti per contribuire alla realizzazione del programma aziendale di risparmio energetico e sviluppare una cultura della sostenibilità.

Il piano formativo è nato dall'urgenza di **superare lo scetticismo del personale** (es. corrieri e infermieri) verso nuove tecnologie come i veicoli elettrici, nonché di **vincere la sottovalutazione dell'impatto dei comportamenti individuali sui consumi energetici** aziendali. L'obiettivo primario era far maturare nei dipendenti una **consapevolezza profonda del valore dei loro comportamenti** in chiave energetica, organizzativa, sociale e territoriale. La formazione ha mirato non solo al risparmio aziendale, ma ha avuto anche un forte richiamo al rispetto dell'ambiente e del territorio, in una realtà particolarmente critica.

La progettazione ha privilegiato un mix di metodologie: **Action Learning (AL), Training on the Job (TOJ) e Formazione a Distanza online (FADol)** tramite la piattaforma ARCADIA che è particolarmente evoluta ed è popolata di corsi e contenuti sviluppati da esperti e rielaborati con la creazione di avatar e simulazioni virtuali attraverso l'Intelligenza Artificiale. Offre una ampia accessibilità e possibilità di

²¹ Dott.ssa Roberta Criscuolo, Responsabile HR di AMES. Intervista del 6 agosto 2025

sviluppo e interazione sui contenuti, con la creazione di avatar e l'elaborazione grafica e visiva dei contenuti per la realizzazione di contesti e situazioni virtuali con cui interagire a livello didattico.

Questo approccio integrato ha mirato a bilanciare l'apprendimento esperienziale (es. utilizzo di auto elettriche o gestione macchinari) con l'approfondimento individuale di buone pratiche e conoscenze specifiche (es. ruolo dell'Energy Manager, gestione efficiente di aria e acqua nelle strutture sanitarie). I partecipanti sono stati suddivisi in gruppi, generalmente di 7 persone, per facilitare l'apprendimento collaborativo e pratico.

La realizzazione delle due iniziative formative in modalità FAD ha rappresentato un passaggio cruciale per rafforzare le competenze interne su tematiche strategiche per l'azienda, contribuendo al contempo a creare una cultura condivisa di apprendimento continuo. La formazione a distanza, più che come semplice possibilità di gestire in autonomia i tempi di studio, è stata adottata come strumento efficace per rendere accessibili contenuti specialistici di alto livello, promuovere l'interattività tra partecipanti, garantire coerenza nell'approccio e favorire la diffusione di buone pratiche. Inoltre, questo approccio ha facilitato il monitoraggio dei progressi, il confronto tra diverse realtà aziendali e il consolidamento di competenze trasversali fondamentali per supportare l'innovazione e la crescita dell'organizzazione.

La formazione ha permesso ai partecipanti di **ottenere crediti ECM**, un importante incentivo professionale nel settore sanitario. Sebbene i test di gradimento somministrati dall'Ente Formativo a termine dei singoli corsi abbiano riportato esiti positivi, l'azienda ha implementato una **prassi interna di valutazione qualitativa** curata dalla responsabile HR. Questa include colloqui one-to-one con i responsabili e l'analisi di dati concreti (es. consumi energetici), per cogliere percezioni soggettive e impatti reali sullo svolgimento del lavoro e sull'organizzazione. I riscontri iniziali sono stati positivi, evidenziando condivisione dei contenuti e riscontri pratici. Questo sistema di verifica costituisce una **buona prassi di supervisione e approfondimento interno all'azienda dei ritorni della formazion.**

La formazione, seppur di natura "top-down" (derivante dalle strategie aziendali), è stata accolta favorevolmente dalla Rappresentanza Aziendale dei lavoratori.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Gli impatti del Piano formativo, individuati attraverso la testimonianza del direttore, riflettono nella loro dimensione pratica, lo sguardo da responsabile amministrativo interessato a verificare in che modo e in che misura la formazione abbia contribuito alla crescita di marginalità derivante dagli investimenti in sostenibilità energetica. Questo approccio di ispirazione “economica” alla valutazione dei “ritorni” della formazione non è frequente, così come non è frequente una proprietà e una dirigenza aziendale che attribuisce massima importanza anche alle dimensioni culturali e territoriali dell’investimento in formazione. *«Abbiamo enormemente ridotto la bolletta energetica, con dati confortanti riguardo al ritorno economico di questi investimenti Green. Ma l'avversione al cambiamento, come sempre è stata molto elevata. Imparando a utilizzare quotidianamente le autovetture elettriche, ad esempio, i nostri dipendenti hanno vinto le proprie remore e ne hanno apprezzato i vantaggi ed è probabile che decidano di scegliere questo tipo di veicoli anche nelle loro scelte personali o familiari.*

Con questo piano formativo sono state affrontate anche le problematiche ambientali del nostro contesto territoriale; qui, infatti, siamo vicino, se non addirittura all'interno del “triangolo della morte”²². I nostri dipendenti sono giovani e in prevalenza vengono da comuni limitrofi; è molto probabile che abbiano sentito parlare quando si trovavano nei banchi di scuola di quella tragedia ambientale. Il percorso che hanno fatto con questo Piano è stato utile perché si sono formati su cosa significa concretamente rispettare l'ambiente. Lavorando in questa azienda, vivendo qui una parte della loro vita sanno che ciò che fanno per un ambiente più pulito e sano è per loro e per i loro figli, per il territorio in cui vivono. Per noi è una cosa molto importante perché fare formazione su questi aspetti porta un risparmio aziendale, e crea anche, non solo dei lavoratori migliori, ma anche dei cittadini migliori»²³.

Attingendo al monitoraggio interno, la dottoressa Criscuolo riporta una serie di evidenze in termini di impatto *«Per la verifica dei dati su cui la formazione avrebbe potuto impattare, ho posto particolarmente attenzione al gruppo degli infermieri perché sono la categoria predominante nell'ambito della formazione, in quanto interessati ad acquisire gli ECM, ma anche perché per lavoro sono costretti spesso ad utilizzare l'auto aziendale per i prelievi a domicilio.*

*Dai colloqui che ho avuto, ho riscontrato che, come diceva anche il direttore, all'inizio erano praticamente tutti restii al cambiamento, avendo sempre ed esclusivamente guidato automobili a benzina o diesel con cambio manuale. Quando è stata presentata l'auto elettrica a cambio automatico, sono andati in tilt. Però, con la formazione, è andato progressivamente cambiando il loro atteggiamento; questo si è notato innanzitutto attraverso i dati del cruscotto che controlla tipologia e quantità di consumi energetici. **Ho visto diminuire progressivamente le spese per il gasolio nelle macchine diesel, mentre aumentava l'acquisto di pacchetti di energia elettrica. Ho notato che complessivamente c'è stato un risparmio, con una spesa complessivamente minore.***

²² Il riferimento è alla “Terra dei Fuochi” espressione coniata dai movimenti ambientalisti all'affacciarsi del nuovo millennio per indicare il fenomeno derivante dall'occultamento e dalla combustione nelle campagne di rifiuti tossici, fonte di un incremento anomalo di patologie tumorali. L'area del giuglianese, dove questo fenomeno emerse in modo eclatante, si estende a nord-ovest della provincia di Napoli, mentre Casalnuovo è a nord-ovest. Queste due aree sono collegate da infrastrutture viarie a scorrimento veloce e in particolare dall'Asse Mediano.

²³ Dott. Agnello De Rosa, Direttore Amministrativo di AMES. Intervista del 6 agosto 2025

L'azienda ha sicuramente avuto un vantaggio, ma anche gli infermieri, sia in termini di sentimento di reciprocità, sia in termini di risparmio del tempo. Un aspetto che, secondo me, non è trascurabile è il fatto che quando, ad esempio, gli infermieri vanno in trasferta al centro storico di Napoli, devono spesso raggiungere destinazioni in ZTL. La conoscenza delle norme che consentono di andarvi con un'auto elettrica, ha spinto a vincere le resistenze; prima, magari, erano obbligati a parcheggiare lontano; quindi, perdevano più tempo per raggiungere la loro destinazione. Hanno acquisito consapevolezza che parcheggiare con l'auto elettrica rappresenta un vantaggio in termini di tempo e di stress»²⁴.

La responsabile delle Risorse Umane ha gestito anche la chat a disposizione del personale che ha partecipato al corso e ha raccolto direttamente una serie di riscontri positivi in questo senso.

Il dottor Antonio Baroni è un biologo che si occupa di diagnostica e sulla propria esperienza formativa, in questo Piano formativo, ha elaborato alcune considerazioni su ciò che ha appreso con la formazione e i cambiamenti che ne sono derivati: *«Con la formazione abbiamo imparato a lavorare in modo da avere maggiore rispetto delle cose che utilizziamo, delle macchine che gestiamo. Questo “rispetto” ci viene restituito attraverso i risultati ottenuti senza perdite di tempo e quindi di energia. L'innovazione per quanto riguarda il mio campo va di pari passo con la transizione green. Nel nostro caso questo significa che tendiamo sempre più, a conoscere la macchina, questo ci porta ad andare oltre le manutenzioni saltuarie, a ridurre all'essenziale gli standby. Per ridurre gli sprechi, dobbiamo gestire in modo appropriato la conservazione dei reattivi e la loro disponibilità nel magazzino. Soprattutto grazie al fotovoltaico, abbiamo ridotto l'impatto dell'energia elettrica che andiamo a consumare per far funzionare la strumentazione. Ma non solo, collaboriamo con diversi laboratori e, per ridurre l'impatto nella conservazione e nel trasporto dei campioni, utilizziamo auto elettriche; questo ha minor impatto sull'ambiente.*

Personalmente mi occupo di diagnostica della patologia attraverso le analisi cliniche, quindi, di quelle indagini che sono meno complesse e che le persone del posto maggiormente vengono a fare qui in laboratorio. In base alla nostra mole di lavoro abbiamo anche una confidenza particolare con le macchine e riusciamo a capire diverse problematiche. Quando abbiamo confronti con specialisti o operatori che si occupano della manutenzione di quelle macchine, infatti, ci fanno sempre complimenti perché utilizzando per tantissimi casi quelle macchine, impariamo delle cose che magari a loro sfuggono e riusciamo a risparmiare sui tempi»²⁵. Stabilendo la relazione tra produttività e consumo energetico, il dottor Baroni ha evidenziato come la formazione abbia modificato il modo di concepire il lavoro e abbia portato l'attenzione sui risultati di risparmio energetico che si ottengono con la “cura” ovvero la manutenzione continua e predittiva delle macchine complesse con cui opera.

Vi è stato un apprendimento che ha indotto il personale a “capitalizzare” l'esperienza nella gestione delle attrezzature e dei reattivi poiché questo determina l'abbattimento degli sprechi di tempo e vi è una relazione tra sprechi di tempo e materiali e consumi energetici. La formazione ha così creato nessi mentali e comportamentali tra politiche aziendali per la sostenibilità e l'innovazione e i principi *muda, muri, mura* della filosofia *kaizen* che è una solida base di efficacia ed efficienza, favorendo nel personale il radicamento di motivazioni e schemi operatori e comportamentali che legano produttività e sostenibilità, in modo coerente con gli indirizzi strategici dell'azienda.

²⁴ Dott.ssa Roberta Criscuolo, Responsabile HR di AMES. Intervista del 6 agosto 2025

²⁵ Dott. Antonio Baroni, Biologo Analisi Cliniche AMES. Intervista del 6 agosto 2025

3.2 Considerazioni riepilogative

Uno degli aspetti cruciali e peculiari che questo Piano formativo è aver sviluppato la consapevolezza dei dipendenti che il tempo è una variabile della sostenibilità. Prolungare il tempo di realizzazione di un task comporta un dispendio energetico che influisce sulla sostenibilità. La corretta gestione delle attrezzature comprese quelle informatiche che richiedono lo spegnimento dei dispositivi a fine giornata lavorativa non costituisce una perdita di tempo poiché produce risparmio. La manutenzione predittiva delle attrezzature riduce i fermi tecnici e questo riduce l'impronta energetica su ogni singola prestazione. Questa consapevolezza ha incardinato il piano aziendale per il risparmio energetico nell'evoluzione organizzativa intrapresa negli ultimi anni.

I dipendenti hanno imparato a **lavorare con maggiore rispetto delle attrezzature**, riducendo gli sprechi di tempo e di energia. La formazione ha promosso la conoscenza approfondita delle macchine, la **riduzione dei tempi di standby**, la gestione appropriata dei reagenti e della loro disponibilità in magazzino per **ridurre gli sprechi**. Si sono creati nessi mentali e comportamentali tra le politiche aziendali per la sostenibilità e i principi della filosofia Kaizen (muda, muri, mura), legando **produttività ed efficienza alla sostenibilità**.

Il Piano Formativo "Green Skills" ha generato impatti significativi su più dimensioni, dalle **ricadute economiche e ambientali** ai **cambiamenti comportamentali e culturali** all'interno dell'azienda e nel contesto territoriale, rafforzando la consapevolezza dell'importanza della sostenibilità:

L'azienda ha registrato una **notevole riduzione della bolletta energetica** e dati confortanti riguardo al **ritorno economico degli investimenti Green**. Questo include una diminuzione progressiva delle spese per il gasolio e un aumento dell'acquisto di pacchetti di energia elettrica per l'alimentazione delle auto elettriche, con un **risparmio complessivo sulla spesa totale**.

La formazione ha permesso ai dipendenti di **vincere le proprie remore** e di apprezzare i vantaggi derivanti dall'utilizzo quotidiano dei veicoli elettrici, al punto che è probabile che possano scegliere questi mezzi anche nelle loro decisioni personali o familiari.

Il piano formativo ha affrontato le problematiche ambientali del contesto territoriale (come la vicinanza alla "Terra dei Fuochi"), formando i dipendenti su cosa significhi concretamente **rispettare l'ambiente**. Questo ha contribuito a creare non solo "lavoratori migliori", ma anche "cittadini migliori", consapevoli del loro impatto sul territorio in cui vivono.

La formazione ha apportato vantaggi pratici, come la **riduzione dei tempi di spostamento e dello stress** per gli infermieri e i corrieri che, grazie alla conoscenza delle norme, possono accedere con le auto elettriche anche in zone a traffico limitato (ZTL). Si è inoltre sviluppata la consapevolezza che il **tempo è una variabile cruciale della sostenibilità**: prolungare l'esecuzione di un compito comporta un maggiore dispendio energetico, e una corretta gestione delle attrezzature produce risparmio.

Questa nuova consapevolezza ha saldamente **ancorato il piano aziendale per il risparmio energetico all'evoluzione organizzativa** intrapresa negli ultimi anni da AMES.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Gli elementi che hanno contribuito al successo dell'esperienza formativa "Green Skills" di AMES possono essere individuati su diversi piani: in primo luogo, la visione strategica aziendale che fa capo alla proprietà e alla dirigenza che unisce visione di un'impresa umanista, obiettivi di efficacia ed efficienza; obiettivi di sostenibilità e ricerca di innovazione. Tutto ciò si è riflesso nella progettazione e attuazione del piano formativo, che ha consentito all'azienda di essere protagonista di una crescita culturale e professionale dei dipendenti con l'acquisizione di competenze per l'impiego di nuovi strumenti e tecnologie. La formazione ha inoltre sviluppato cultura organizzativa e della sostenibilità e ha dimostrato la capacità dell'azienda di verificare sul piano qualitativo e fattuale gli impatti della formazione.

Il Riconoscimento della Formazione Continua tra le Priorità Strategiche è dunque uno dei principali fattori di successo degli interventi formativi. AMES considera la formazione continua del personale un obiettivo fondamentale per supportare l'innovazione tecnologica, garantire l'eccellenza del servizio e raggiungere gli obiettivi di qualità, efficienza e sostenibilità.

I vertici dell'azienda, all'avanguardia nell'innovazione tecnologica e nella ricerca, in particolare nel campo della "**omica**", con il Piano Formativo "*Green Skills*", hanno avuto l'opportunità di dimostrare al personale (senza costi aggiuntivi) che il risparmio energetico supporta: ricerca, reputazione scientifica, immagine pubblica e competitività dell'azienda. L'interdipendenza che tra questi elementi sussiste sia in termini di sostenibilità economica che ambientale, è stata dimostrata ai dipendenti per spiegare i significativi investimenti per il risparmio sulla bolletta energetica (impianto fotovoltaico, flotta elettrica) e motivare a comportamenti consapevoli e proattivi, convergenti con gli obiettivi aziendali di sostenibilità. La robusta consistenza del percorso formativo è stata funzionale a questa logica che ha spinto alla partecipazione.

La proprietà e la dirigenza, unitamente agli obiettivi di efficacia, efficienza e maggiore marginalità, perseguono **obiettivi Etici e Culturali attraverso la Formazione del personale**. La dimensione culturale di questa strategia viene sintetizzata nello slogan: "**lavoratori migliori che siano anche cittadini migliori**", promuovendo una consapevolezza profonda del valore dei comportamenti in chiave ambientale, a livello organizzativo, sociale e territoriale, soprattutto in un contesto critico come quello in cui è localizzata la sede che ha partecipato alla formazione.

Il clima aziendale ha favorito e motivato la partecipazione dei dipendenti alla formazione. La **strategia di marketing basata sul passaparola, l'attenzione al cliente e l'empatia** rafforza una cultura aziendale che valorizza le relazioni umane, creando un ambiente in cui il personale è più propenso a recepire e applicare la formazione e **responsabilizza il personale nell'acquisizione di competenze e di argomenti per stabilire relazioni ricche anche di scambi culturali con i clienti**.

AMES si è avvalsa di un partner storico, qualificato da Fondimpresa, specializzato nella formazione in campo sanitario. Questo partner ha supportato l'azienda in tutte le fasi, dallo scouting degli Avvisi di Fondimpresa, all'analisi del fabbisogno formativo, alla redazione del formulario e alla gestione e attuazione del Piano. Ciò ha contribuito al successo del Piano Formativo.

L'Analisi dettagliata del Fabbisogno Formativo è stata condotta interpellando in modo efficace i responsabili aziendali e verificando con un Comitato Tecnico Scientifico, gli esiti di quella rilevazione. In tal modo è stato possibile identificare con precisione destinatari, gap di competenze e obiettivi di apprendimento.

La **progettazione ha integrato le esigenze aziendali** con gli obiettivi articolandoli su più piani formativi, garantendo, attraverso un importante ed essenziale supporto economico.

L'adozione di diverse modalità didattiche - Action Learning (AL), Training on the Job (TOJ) e Formazione a Distanza online (FADol) tramite una piattaforma specializzata per il settore sanitario - ha mirato a bilanciare l'apprendimento esperienziale e pratico, consentendo anche l'approfondimento individuale in auto apprendimento di buone pratiche e conoscenze specifiche.

I destinatari della formazione sono stati suddivisi in gruppi specifici di piccole dimensioni per facilitare l'apprendimento collaborativo e pratico, con azioni formative mirate (es. per corrieri/infermieri sui veicoli elettrici, per ricercatori sulla gestione energetica).

Sono intervenuti come docenti professionisti con comprovata esperienza e competenza nei settori della consulenza energetica, della sostenibilità in ambito sanitario e della progettazione didattica.

Nonostante la natura "top-down" del piano formativo, la sua condivisione è stata accolta favorevolmente dalla Rappresentanza Aziendale dei lavoratori.

L'accoglienza positiva da parte della Rappresentanza Aziendale dei Lavoratori evidenzia come la partecipazione attiva dei lavoratori ai processi formativi sia fondamentale per costruire percorsi efficaci e condivisi, in grado di generare benefici sia a livello individuale sia organizzativo.

Oltre ai test di gradimento, l'azienda ha implementato una prassi interna di valutazione qualitativa curata dalla responsabile HR, inclusi colloqui One-to-One e analisi di dati concreti (es. consumi energetici), per cogliere percezioni soggettive e impatti reali sul lavoro e sull'organizzazione. Questa attenzione alla misurazione dell'impatto reale è un forte abilitatore e costituisce **una buona pratica aziendale**.

La formazione ha alimentato le motivazioni all'apprendimento per il cambiamento, perché ha contribuito a una notevole riduzione della bolletta energetica, con dati confortanti sul ritorno economico degli investimenti Green.

La nuova consapevolezza generata dalla formazione ha saldamente ancorato il piano aziendale per il risparmio energetico all'evoluzione organizzativa complessiva intrapresa da AMES.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza formativa "Green Skills" di AMES presenta diverse buone **prassi formative** con particolare riferimento alle azioni formative svolte in presenza.

L'analisi del fabbisogno formativo è stata coerente con l'impianto di una formazione la cui natura è stata necessariamente top down in quanto funzionale alle scelte imprenditoriali e dirigenziali in relazione alla strategia di risparmio energetico. Essa è stata condotta da un soggetto esterno qualificato e con una profonda conoscenza dell'azienda.

La composizione di tale Comitato Tecnico Scientifico è stata pertinente alle finalità del piano, in quanto è stato composto da ingegneri esperti di energie rinnovabili e risparmio energetico, ma anche delle relative applicazioni in campo sanitario. Tale CTS è stato sollecitato per fornire input cruciali per inquadrare il fabbisogno rilevato nello scenario delle competenze, norme e tecnologie, garantendo un forte collegamento tra le esigenze aziendali e la progettazione didattica. Il ruolo assegnato al CTS in tal modo può costituire, in generale, un modello da mutuare per il successo dei processi di progettazione della formazione.

La progettazione ha saputo integrare le esigenze aziendali con gli obiettivi degli Avvisi 4/2022 (Green Transition) e 6/2022 (Digital Transition) di Fondimpresa, assicurando un supporto economico fondamentale per la realizzazione del piano.

Sono stati scelti professionisti con comprovata esperienza e competenza riferita sia agli oggetti di insegnamento/apprendimento che allo specifico campo di applicazione, costituisce sempre una buona prassi.

Il rilascio di attestazioni formalmente riconosciute e spendibili dai partecipanti sul Mercato del Lavoro, quali sono i **crediti ECM** ottenuti dai lavoratori con professionalità sanitarie coinvolti in formazione, può essere portato ad esempio della validità delle attestazioni che vengono rilasciate a conclusione delle attività formative realizzate nell'ambito di Fondimpresa.

L'efficacia didattica è stata massimizzata attraverso una metodologia integrata e un focus sugli impatti reali; in particolare, l'adozione combinata di **Action Learning (AL)** e **Training on the Job (TOJ)** è risultata particolarmente efficace; la Formazione **a Distanza online (FADol)** ha permesso di supportare l'apprendimento esperienziale e pratico con l'accessibilità a informazioni aggiuntive per l'approfondimento individuale di buone pratiche e conoscenze specifiche. Si è rivelata uno strumento importante per l'organizzazione, andando ben oltre la semplice possibilità di gestire in autonomia i tempi di studio. Essa ha permesso di rendere accessibili contenuti specialistici di alto livello, stimolare l'interattività tra partecipanti e garantire coerenza negli approcci formativi. Allo stesso tempo, ha favorito la diffusione di buone pratiche, il confronto tra realtà aziendali differenti e il consolidamento di competenze trasversali fondamentali. Tutto ciò contribuisce non solo al miglioramento delle performance individuali, ma anche al rafforzamento della capacità dell'organizzazione di innovare, adattarsi e crescere in un contesto competitivo in continua evoluzione.

L'impronta olistica impressa alla progettazione e allo sviluppo dei contenuti ha consentito alla formazione di sviluppare tra i discenti **consapevolezza del valore dei comportamenti in chiave energetica, organizzativa, sociale e territoriale**. La formazione ha collocato gli obiettivi aziendali nelle problematiche ambientali del contesto territoriale educando i dipendenti sul significato concreto di rispettare l'ambiente. Questo ha contribuito all'obiettivo di **formare non solo "lavoratori migliori", ma anche "cittadini migliori"**, consapevoli del loro impatto sul territorio in cui vivono.

L'impianto didattico e contenutistico ha indotto i partecipanti a sviluppare nessi mentali e comportamentali tra le politiche aziendali per la sostenibilità e i principi organizzativi e produttivi di abbattimento degli sprechi, legando produttività ed efficienza alla sostenibilità.

L'esperienza formativa di AMES rappresenta un esempio eccellente per lo sviluppo di buone pratiche formative

4.3 Conclusioni

L'esperienza formativa realizzata da **AMES - Centro Polidiagnostico Strumentale srl** presenta molteplici **buone prassi**, con **requisiti di eccellenza**, **replicabilità e trasferibilità**, con particolare riferimento all'**efficacia** delle azioni formative in presenza.

Di seguito si propone una analisi SWOT che riepiloga punti di forza e aspetti migliorabili dell'esperienza realizzata. La miglior abilità è insita in ogni Piano formativo analizzato.

Analisi SWOT del Piano Formativo "Green Skills" di AMES

Punti di Forza (Strengths) Interni - Fattori positivi sui quali fare leva	Punti di Debolezza (Weaknesses) Interni - Fattori negativi da migliorare
Eccellenza e leadership nazionale nella biologia molecolare e genetica: AMES è un attore principale a livello nazionale, con una crescita di fatturato notevole. Forte reputazione scientifica e innovazione: Investimenti nella "omica" (il futuro della medicina) con numerosi progetti e pubblicazioni di ricerca e collaborazioni con Università e Centri di Ricerca. Cultura aziendale "umanista" e orientata al personale: rapporto diretto e trasparente con la proprietà, determinano motivazione e orgoglio di partecipare a qualcosa di molto complesso e futuristico che si traduce in un turnover bassissimo delle figure specializzate. Analisi dettagliata del fabbisogno con coinvolgimento di responsabili aziendali e Comitato Tecnico Scientifico composto da figure esperte e pertinenti. Partner formativo qualificato con rapporti storici e soddisfacenti con l'azienda. Metodologie didattiche integrate tra Learning (AL), Training on the Job (TOJ), con supporto della Formazione a Distanza online (FADol). Docenti esperti incaricati in quanto professionisti con comprovata esperienza in consulenza energetica, sostenibilità sanitaria e progettazione didattica. Riconoscimento professionale: Possibilità per i partecipanti di ottenere Crediti ECM, un incentivo significativo nel settore sanitario. Dimostrazione al personale dell'interdipendenza tra risparmio energetico e successo aziendale in: ricerca, reputazione scientifica, immagine pubblica e competitività dell'azienda. Tale dimostrazione ha motivato comportamenti consapevoli e proattivi, convergenti con gli obiettivi aziendali di sostenibilità e ha sviluppato: Empowerment, condivisione dei dati; coinvolgimento proattivo del personale nei piani aziendali di sostenibilità.; cittadinanza attiva dei dipendenti nei rispettivi territori di provenienza. Elevato successo nell'apprendimento: Il 90,63% degli allievi ha superato le prove di verifica dell'apprendimento Robusto sistema di valutazione interna: Oltre ai test di gradimento, la responsabile HR conduce colloqui one-to-one con i responsabili e analizza dati concreti.	Formazione a Distanza efficace ma sovradimensionata rispetto alla formazione in presenza. in considerazione degli impatti rilevati derivanti dagli apprendimenti acquisiti con questa metodologia in presenza. Operazioni energivore: Le attività di ricerca e diagnosi richiedono attrezzature e server costantemente accesi e temperature controllate, rendendo l'azienda un grande consumatore di energia elettrica.

Opportunità (Opportunities) Esterne - Fattori positivi da sfruttare	Minacce (Threats) Esterne - Fattori negativi da mitigare
Crescita progressiva della "omica" che pone l'azienda all'avanguardia: L'ambito dell'omica è definito "il futuro" della genetica e della medicina, offrendo immense opportunità di sviluppo e ricerca in diagnostica predittiva. Rafforzamento della reputazione scientifica e attrattiva per i talenti con Possibilità di Continuare le collaborazioni con università e centri di ricerca e le pubblicazioni scientifiche può consolidare ulteriormente la credibilità, attirando nuovi progetti e risorse umane altamente qualificate. Opportunità di Accesso continuo a fondi per la Transizione Green e Digitale: La possibilità di continuare a partecipare ad Avvisi come quelli di Fondimpresa e a progetti finanziati a livello regionale/europeo (es. Rapscreen) per supportare innovazione e sostenibilità Espansione del modello formativo e pratiche di sostenibilità: La replicabilità del modello formativo interno (analisi, metodologie integrate, valutazione) può essere applicata a nuove esigenze e servire da benchmark, generando ulteriori risparmi e rafforzando l'immagine aziendale. Valorizzazione del capitale umano come vantaggio competitivo, grazie all' approccio incentrato sulla persona di AMES, la formazione continua e il clima aziendale positivo possono rafforzare ulteriormente l'attrattività come datore di lavoro, distinguendola dalle grandi player che rischiano di "disumanizzare" il rapporto con dipendenti e clienti.	Forte concentrazione del mercato: Il settore è caratterizzato da un processo aggressivo di concentrazione, con grandi gruppi finanziari che acquisiscono piccoli laboratori, creando colossi con economie di scala difficili da eguagliare per una PMI che non cresce per acquisizioni. Concorrenza di grandi player nazionali e internazionali comporta che AMES si confronti con concorrenti con centinaia di sedi e budget di marketing significativamente superiori, che possono avere numeri fino a dieci volte maggiori. Costi energetici elevati e volatili che possono impattare sulle attività di ricerca e diagnosi che richiedono attrezzature e server costantemente accesi e temperature controllate, rendendo l'azienda un grande consumatore di energia elettrica e vulnerabile a fluttuazioni dei costi energetici. Percezione negativa legata al territorio di origine richiede prestazioni e soluzioni logistiche in grado di superare se non di vincere la persistente percezione negativa associata al territorio meridionale in cui l'azienda ha sede. L'azienda è costantemente impegnata a tutelare l'immagine la reputazione con sforzi aziendali e formativi per promuovere, tra l'altro, il rispetto ambientale anche a livello di popolazione locale. Attrazione del personale da parte delle multinazionali nonostante il basso turnover di AMES, le "sirene" delle multinazionali possono ancora attrarre talenti, richiedendo un impegno costante per mantenere alta la soddisfazione e la motivazione del personale.