

EVOLVE

RISE TOGETHER



EVOLVE

N° 13 - Novembre 2025

www.groupmaire.com



PUBBLICAZIONE DEL GRUPPO MAIRE

A CURA DEL

Dipartimento Relazioni Istituzionali, Comunicazione e Sostenibilità

Registrazione presso il Tribunale di Milano - N. 338 del 06-12-2017

DIRETTORE RESPONSABILE

Carlo Nicolais

COORDINAMENTO EDITORIALE

Massimo Dapoto

PROGETTO E REALIZZAZIONE

Cultur-e

www.cultur-e.it

EDITORE

Maire Spa

Sede legale

Viale Castello della Magliana, 27 - 00148 Roma - Italia

Sede operativa

Via Gaetano De Castilia, 6A - 20124 Milano - Italia

TIPOGRAFIA

Gam Edit Srl

Via Aldo Moro, 8 - 24035 Curno BG

www.gamedit.it

Chiuso in redazione: novembre 2025

Per i testi pubblicati, si resta a disposizione
degli aventi diritto che non si siano potuti reperire.



02

EDITORIALE

**COSTRUIRE FUTURO,
VALORIZZANDO LE PERSONE**

04

STRATEGIE

**COSTRUIRE PONTI,
NON BARRIERE**

10

**DIVERSITÀ
COME VALORE**

14

**CRESCERE INSIEME: INCLUSIONE,
FIDUCIA E SVILUPPO COME LEVE
STRATEGICHE**

24

**MAIRE IN POLONIA: RADICI STORICHE
E NUOVA CENTRALITÀ**

30

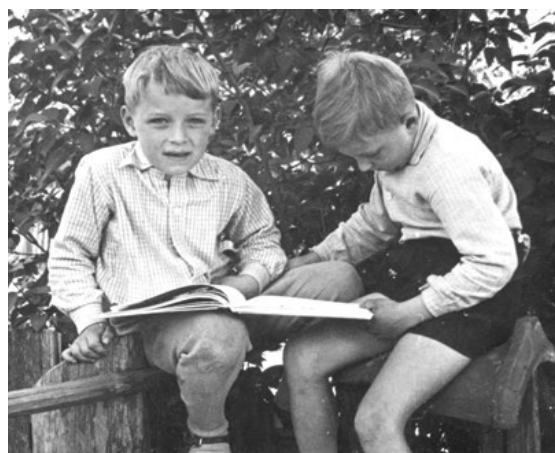
SCENARIO

**APOLLO: IL POTERE
DELLA COLLABORAZIONE**

34

REPORTAGE

**CRESCERE È UN VERBO
COLLETTIVO**



44

FONDAZIONE

**COSTRUIRE FUTURO,
CUSTODIRE VISIONI**

47

**SUMMER SCHOOL, PER DARE SPAZIO
A DESIDERI E POTENZIALITÀ**

COSTRUIRE FUTURO, VALORIZZANDO LE PERSONE

In MAIRE, "Rise Together" è molto più di un motto: è una scelta quotidiana che guida ogni azione, ogni decisione, ogni relazione. Crescere insieme significa affrontare le sfide con determinazione, valorizzando le persone e la forza dei fatti. È un messaggio che attraversa l'intera storia di MAIRE e ogni aspetto del nostro modello di gestione delle Risorse Umane, dalla selezione all'onboarding, dallo sviluppo alla performance, dalla proposta di nuovi modelli organizzativi alla costruzione di nuovi scenari di business, nonché la vocazione ad "esplorare" sempre nuove geografie.

Tale apertura si concretizza e si afferma solo se letta attraverso il nostro percorso in MAIRE. Ricorrendo nel 2025 il ventesimo anniversario della sua fondazione (della MAIRE di oggi, iniziata con l'acquisizione di Tecnimont), possiamo certamente affermare che non è la considerazione di un momento, ma attraversa tutta la nostra storia.

Il coraggio, per noi, è la forza che rende possibile "Rise Together": è la scelta di mettersi in discussione, di lavorare su sé stessi e di guidare i team con sempre maggiore consapevolezza, certi che la crescita collettiva nasca dagli atti di coraggio individuale. I numerosi percorsi di sviluppo disegnati negli anni hanno contribuito a valorizzare le differenze e costruire relazioni autentiche. Il coraggio è anche quello di chi affronta un colloquio di selezione, di chi cambia ruolo e di chi si mette in gioco in un nuovo progetto.

Abbiamo visto questo spirito in tutti i colleghi, dai più giovani ai più senior – a prescindere dai ruoli e dalle attività svolte –, in ragazzi e ragazze che partecipano al Flourishing Program, un ecosistema di apprendimento che mette al centro la consapevolezza individuale e la crescita condivisa. Non si tratta solo di formazione, ma di percorsi che stimolano il dialogo tra generazioni, la contaminazione di idee e la costruzione di una cultura aziendale in evoluzione.

Lo abbiamo vissuto nel Challenging Mentoring, dove mentor e mentee hanno lavorato insieme, misurandosi su sfide reali riguardanti il Piano Industriale. Un laboratorio di confronto intergenerazionale e interfunzionale, in cui il valore scaturisce dalla capacità di ascoltare e di proporre soluzioni innovative. È la dimostrazione che anche chi è all'inizio del proprio percorso può portare idee e prospettive diverse e di valore, contribuendo in modo concreto al successo del Gruppo.

Nelle Academy, come quella realizzata con l'Università di Catania, i nostri colleghi hanno trasferito la loro esperienza ai più giovani, trasformandola in conoscenza e nuove competenze. Un investimento – che stiamo replicando in Arabia Saudita, Emirati e Kazakistan, portando il nostro modello di formazione e collaborazione oltre i confini nazionali – che genera valore per tutti: per chi insegna, per chi impara e per i territori in cui operiamo.

"Rise Together" è la consapevolezza che nessuno può raggiungere i risultati da solo. È sinonimo di responsabilità condivisa, fiducia reciproca e capacità di affrontare insieme le sfide. In MAIRE ogni persona è protagonista del proprio percorso, sostenuta da un contesto che valorizza l'iniziativa, il confronto e la crescita. Il dialogo è uno strumento chiave di sviluppo, che favorisce il confronto come chiave per accrescere consapevolezza e stimolare lo spirito di iniziativa.

La trasformazione che stiamo vivendo passa anche dall'adozione di nuove tecnologie. L'intelligenza artificiale e l'utilizzo di strumenti come Copilot stanno cambiando il modo in cui lavoriamo,



apprendiamo e collaboriamo. L'IA è parte integrante di un percorso di trasformazione culturale e organizzativa che pone sempre le persone al centro. Come ha ricordato il nostro Presidente Fabrizio Di Amato al Capital Markets Day, persino una semplice bicicletta può diventare simbolo della transizione: quella a idrogeno, capace di percorrere sessanta chilometri con mezzo litro di combustibile, rappresenta in modo concreto come l'innovazione possa migliorare la vita quotidiana e rendere visibile il futuro che stiamo costruendo. Un esempio che parla anche delle nostre competenze: come Gruppo MAIRE, realizziamo impianti e tecnologie per la produzione di idrogeno, contribuendo così alla diffusione di soluzioni sostenibili in tutto il mondo. La filosofia "Humans in the Loop" riflette la nostra convinzione più profonda: è l'intelligenza umana a orientare il cambiamento e a dare senso all'innovazione. Abbiamo maturato la consapevolezza che il vero valore dell'IA emerge solo quando quest'ultima viene integrata con il giudizio, la creatività e la collaborazione delle persone. Con questa visione, fondata su responsabilità e fiducia, MAIRE affronta il proprio AI Journey, consapevole che la tecnologia esprime la sua forza e la sua potenza nella misura in cui – e solo se – amplifica il potenziale umano.

Abbiamo scelto di investire in strumenti concreti: dalla formazione "Diversity, Equity and Inclusion" estesa a tutto il mondo, all'accesso a LinkedIn Learning per ogni dipendente, fino alla Summer School MAIREmpower per studenti delle scuole superiori: iniziative che parlano di e al futuro, ma che partono dal presente e dalle persone. La Summer School, in particolare, ha offerto ad un gruppo di giovani un'esperienza intensiva e trasformativa, che ha spaziato dalla sostenibilità all'economia circolare, dall'intelligenza artificiale alle soft skills.

Il coraggio si manifesta anche nella capacità di costruire ponti tra mondi diversi: tra scuola e lavoro, tra discipline tecniche e umanistiche, tra generazioni e culture. È l'attitudine di chi crede che la sostenibilità non riguardi solo l'ambiente, ma anche la società e l'organizzazione nel suo complesso. È l'audacia di chi sceglie di restare, di crescere insieme agli altri e di contribuire alla crescita del nostro Gruppo.



Nel recruiting abbiamo rafforzato il nostro employer branding, raccontando MAIRE come un contesto dove le persone possono costruire il proprio percorso con dignità e visione prospettica. Nell'onboarding abbiamo creato esperienze personalizzate di supporto ai nuovi colleghi, per aiutarli a sentirsi parte della comunità aziendale sin dal loro ingresso. Nell'engagement, abbiamo ascoltato le persone, raccolto feedback, costruito azioni di miglioramento.

Il nostro modello di gestione della performance è sempre più orientato al dialogo e alla valorizzazione della responsabilità. Non si tratta solo di valutare, ma di accompagnare, di sostenere, di costruire insieme obiettivi condivisi e percorsi per raggiungerli.

La crescita di MAIRE passa anche dalla capacità di gestire il cambiamento. In un contesto globale complesso, abbiamo scelto di investire nella formazione continua, nella contaminazione di idee, nella costruzione di una cultura organizzativa aperta e inclusiva. Il benessere delle persone è una priorità: non solo welfare, ma anche ascolto, cura e attenzione.

"Rise Together" è la promessa reciproca di ogni giorno: crescere insieme con determinazione. Un futuro in cui ogni persona possa trovare il proprio spazio e a cui possa contribuire con le proprie competenze, sentendosi parte di un progetto comune.

Quest'anno, come dicevo, è il ventennale della fondazione di MAIRE. Anche se indubbiamente meno importante, colgo l'occasione per condividere che da vent'anni ho l'onore di vivere questa azienda. Non posso che ringraziare i colleghi incontrati negli anni, che mi hanno permesso di crescere e di navigare insieme in progetti e scenari sfidanti e sempre sorprendenti.

Franco Ghiringhelli

Group Human Resources, ICT, Organization & Procurement Senior Vice President



COSTRUIRE PONTI, NON BARRIERE



Non basta includere, bisogna far appartenere. Dalla solidarietà alla leadership gentile: due visioni complementari per costruire una cultura aziendale condivisa, inclusiva e trasformativa. Per aiutarci abbiamo estratto alcune pillole tratte dal pensiero di Sally Helgesen e Paola Lazzarini.

In un mondo che cambia rapidamente, parlare di leadership significa sempre più spesso parlare di relazioni. Non è più tempo di modelli individualisti o performativi, ma di visioni condivise, inclusive, capaci di unire piuttosto che separare. Il motto Rise Together non è solo un augurio: è una strategia. **Crescere insieme significa saper riconoscere le differenze, costruire ponti, moltiplicare i punti di vista per affrontare la complessità.** Significa anche imparare a lasciar andare il bisogno di avere sempre ragione, per aprirsi a una cultura della reciprocità, dell'ascolto, del dialogo.

Due libri recenti – **"Rising Together"** di Sally Helgesen e **"La grande D - Come la leadership femminile trasforma le organizzazioni"** di Paola Lazzarini – esplorano da prospettive diverse proprio questo: come far emergere una leadership che sia realmente condivisa, rigenerativa e trasformativa. Entrambe le autrici mettono al centro il valore della diversità e della connessione. E ci invitano a riscrivere le regole del potere per renderlo più accessibile, più giusto, più umano.

Perché come dice **Stephen Covey**, autore di molti libri ispirazionali, parlando della correlazione tra management e leadership: *«La gestione è efficienza nel salire la scala del successo; la leadership determina se la scala è appoggiata alla parete giusta».*

Costruire ponti per un futuro inclusivo

Perché, nonostante le buone intenzioni, così tante iniziative per l'inclusione falliscono? È da questa domanda che parte **Sally Helgesen**, una delle voci più autorevoli al mondo sui temi della leadership inclusiva e del gender balance. In "Rising Together" l'autrice ci offre una guida pratica e profondamente umana per superare le barriere – visibili e invisibili – che ostacolano la piena partecipazione di tutte le persone negli ambienti di lavoro.

Il suo punto di partenza è illuminante: se vogliamo davvero "salire insieme", dobbiamo riconoscere che uomini e donne, persone di background diversi, generazioni differenti, non partono dalle stesse condizioni e non vivono gli stessi ostacoli. Eppure, **la chiave per andare oltre le divisioni non sta nel negarle**, ma nel rendersi reciprocamente consapevoli dei meccanismi che creano frustrazione, incomprensione o disconnessione.

Helgesen individua otto trigger relazionali – dalla tendenza al controllo fino alla sensazione di non essere visti o valorizzati – che possono minare la fiducia e impedire la collaborazione. Con esempi concreti e un tono sempre empatico, **invita a trasformare quei trigger in occasioni di crescita**, coltivando l'ascolto, la generosità, la disponibilità a imparare anche dalle differenze.

Il messaggio centrale è potente e attuale: **la vera inclusione non si costruisce con le policy, ma con la consapevolezza relazionale**. In un'epoca in cui i team sono sempre più ibridi, intergenerazionali e multiculturali, Helgesen ci offre una bussola per navigare il cambiamento senza rinunciare all'autenticità. Rising Together è un invito concreto ad abbandonare l'autodifesa e a sperimentare un modo nuovo – e più coraggioso – di stare insieme, nel lavoro e nella vita.

La forza trasformativa della leadership femminile

Cosa accade quando la leadership smette di riprodurre modelli gerarchici e autoreferenziali, e comincia a includere la cura, la relazione e la giustizia come elementi strutturali del potere? Secondo **Paola Lazzarini**, sociologa e



fondatrice dell'associazione "Donne per la Chiesa", ciò che accade è una trasformazione profonda e necessaria delle organizzazioni.

Nel suo libro "La grande D", Lazzarini affronta un nodo che spesso rimane sottotraccia: la sotto-rappresentazione femminile nei luoghi decisionali non è solo una questione di numeri o pari opportunità, ma un indicatore di **un sistema culturale che fatica a valorizzare visioni alternative di successo**, di autorevolezza, di impatto.

Il cuore del suo messaggio è che la leadership femminile non va assimilata a quella maschile, ma riconosciuta nella sua specificità: **più dialogica, orizzontale, orientata al senso e non solo alla performance**. Una leadership che mette in campo competenze spesso considerate "soft", ma che si rivelano decisive nei contesti complessi e instabili in cui oggi le organizzazioni operano.

"La grande D" è un saggio accessibile ma profondo, che mescola riflessione teorica, esperienza personale e osservazione delle dinamiche organizzative. **Il libro non contrappone uomini e donne**, ma invita tutti a interrogarsi sui modelli di potere che adottiamo – spesso in modo inconsapevole – e su come questi condizionano il nostro modo di lavorare, di collaborare, di decidere.

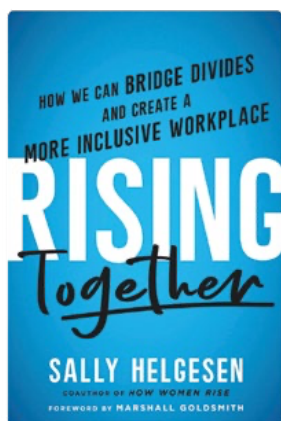
In un tempo che chiede maggiore equità, intelligenza collettiva e cooperazione, la proposta di Paola Lazzarini è radicale nella sua semplicità: **per cambiare davvero le organizzazioni, dobbiamo cambiare anche le idee che abbiamo sulla leadership**. E accogliere la differenza – di genere, di stile, di sguardo – come una risorsa evolutiva.



PILLOLE DI FUTURO

Fra le più significative soft skills, voglio citare la gentilezza, oggi più che mai correlata alla buona gestione [...] L'atteggiamento direttivo cede sempre più spesso il passo a conduzioni inclusive, cooperative e appunto "gentili". Un salto di paradigma che traghetta la gentilezza da elemento quasi di debolezza ad acceleratore di confronto, performance e complicità.

[Paola Lazzarini]



Se senti qualcuno parlare della sua azienda o dei suoi leader usando il termine "loro", puoi star certo che non la sta vivendo come un'esperienza inclusiva.

[Sally Helgesen]

Il femminile deve essere un valore aggiunto per le organizzazioni. Essere donna deve essere visto come una risorsa trasformativa, chiamata a partecipare alla cultura aziendale, come un valore.

[Paola Lazzarini]

Un dirigente è stato particolarmente schietto. «Ci auguriamo che non sprechiate tempo a spiegare perché lo sviluppo e la fidelizzazione delle donne siano importanti per il nostro settore – ha detto – Sappiamo tutto sui perché. Quello che non sappiamo è come farlo. Non ne abbiamo la minima idea».

[Sally Helgesen]

La storia insegna che la solidarietà è potente: può trasformare anche situazioni apparentemente senza via d'uscita, mentre le organizzazioni più forti possono restare paralizzate da divisioni interne. Tutto cambia quando ci si concentra sul "noi" anziché sul "loro".

[Sally Helgesen]

Questo libro vuole essere una sorta di confessionale a doppio ingresso fra ciò che le donne in questi anni hanno imparato da leader uomini e ciò che i colleghi uomini possono apprendere e personalizzare da espressioni di leadership al femminile.

[Paola Lazzarini]

Il leader è colui che lavora con le persone, che alla direttività aggiunge l'ascolto e l'inclusione. Il manager persegue il potere, il leader lo costruisce con le proprie persone. Il manager gestisce il cambiamento, il leader cerca di attirarlo e indirizzarlo.

[Paola Lazzarini]

Le organizzazioni oggi dovrebbero tendere a favorire un'unione dei due ruoli in maniera sinergica: i manager dallo stile più direttivo e i leader con uno stile motivazionale. Questa forma di cooperazione ibrida – definita "leadership gestionale" – consente di ottenere risultati più immediati.

[Paola Lazzarini]

Questa modalità di leadership direttiva ha cominciato a cambiare nel periodo del Covid. [...] La leadership direttiva ha cominciato a segnare il passo proprio perché controllare pienamente chi lavora lontano non è possibile.

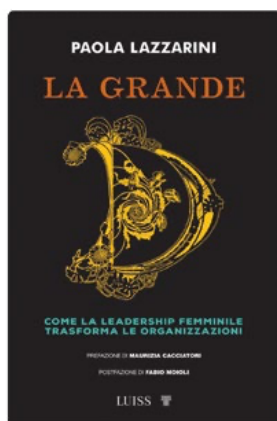
[Paola Lazzarini]

Se qualcuno dice che il suo capo ha una scarsa percezione dei suoi veri talenti, puoi star certo che non si sente parte di un team che la supporta.

[Sally Helgesen]

Una cultura di appartenenza è quella in cui le persone si sentono responsabili, sono apprezzate per il loro potenziale e non legano il loro valore solo al potere derivante dal ruolo.

[Sally Helgesen]



Il successo di una donna non è quasi mai legato a una questione di potere o esercizio del potere, piuttosto di sensibilità e cura rispetto al proprio agire, al coinvolgimento delle persone, all'ascolto e alla pazienza, assecondando il proprio modo di essere.

[Paola Lazzarini]

Questa evoluzione mentale riflette una semplice verità: è più facile agire per arrivare a un nuovo modo di pensare che pensare per arrivare a un nuovo modo di agire.

[Sally Helgesen]

Brani tratti da:

- Sally Helgesen, *"Rising Together: how we can bridge divides and create a more inclusive workplace"*, Hachette (2023)
- Paola Lazzarini, *"La grande D. Come la leadership femminile trasforma le organizzazioni"*, Luiss University Press (2024)



Cristiana Scelza, presidente di Valore D, spiega come le aziende che investono in equità e partecipazione siano quelle capaci di attrarre talenti, innovare e costruire futuro.

Cristiana Scelza

Presidente di Valore D



DIVERSITÀ COME VALORE

C

on una formazione STEM e una carriera internazionale costruita nel settore industriale, oggi **Cristiana Scelza** guida progetti ad alto contenuto tecnologico in Prysmian Group ed è alla presidenza di Valore D, la prima associazione di imprese in Italia dedicata a promuovere inclusione e parità di genere. Osservando da vicino come le diversità diventino leve strategiche per innovare e crescere, Scelza racconta perché l'inclusione non sia un valore accessorio, ma un fattore chiave di competitività.

"Rise Together" è il motto che guida questo numero di EVOLVE. In che modo, nella sua esperienza, inclusione e integrazione diventano leve strategiche per crescere insieme – come persone, come team e come azienda?

Crescere insieme significa creare le condizioni perché ogni persona si senta parte attiva di un percorso comune e perché quando si è insieme 1+1 diventa un numero maggiore di 2. Per questo l'inclusione non è più un valore accessorio, ma una leva strategica per l'innovazione e la crescita. Le organizzazioni più solide e visionarie sono quelle che riconoscono il potenziale delle differenze – di cultura, età, genere, background, esperienza – come fattore abilitante che permette di sviluppare un'intelligenza collettiva ampia, non come variabile da gestire. Perché un team davvero eterogeneo è anche un team più capace di leggere la complessità, prevenire i rischi, innovare in modo sostenibile.

Nei percorsi di accompagnamento al cambiamento che Valore D sviluppa con le oltre 400 imprese associate, emerge che le realtà capaci di valorizzare pienamente le persone – nelle loro competenze, motivazioni e potenzialità – sono anche quelle che ottengono i risultati migliori. Non solo sul piano economico, ma anche nella capacità di attrarre nuovi talenti, trattenere risorse strategiche, affrontare con agilità le trasformazioni tecnologiche e ambientali. Le organizzazioni che investono in una cultura del riconoscimento e della partecipazione diffusa diventano più reattive, più sostenibili, più forti nel tempo.

L'inclusione non rallenta il business: lo rende più resiliente, più umano, più duraturo.

Quali sono le sfide più urgenti per il futuro dell'inclusione nelle organizzazioni?

La prima sfida è sistemica: per rendere davvero efficaci le politiche di equità e pari opportunità, serve una piena integrazione nei processi decisionali aziendali. Questo significa dotarsi di metriche chiare, obiettivi misurabili, responsabilità diffuse lungo tutta la catena organizzativa. Senza una governance solida e accountability trasversale, il rischio è

che l'inclusione resti un'intenzione più che una trasformazione. Non si tratta solo di creare iniziative, ma di farle vivere nel cuore delle strategie aziendali, attraverso piani strutturati, formazione continua e un monitoraggio costante dei risultati.

La seconda sfida è culturale. Le politiche DEI recentemente sono oggetto di un acceso dibattito in alcune parti del mondo. In Europa, invece, uguaglianza e non discriminazione sono principi fondanti, sanciti dalla Carta dei Diritti Fondamentali dell'UE. Il contesto europeo riconosce da tempo l'importanza di misure che promuovano un'uguaglianza sostanziale, e ha adottato direttive e strategie che sostengono la parità di genere, l'equità retributiva e l'inclusione sociale.

Oggi più che mai la discussione è aperta. In molte aziende associate a Valore D questa discussione si sta rivelando un'occasione per riaffermare l'impegno su questi temi, riformulando il linguaggio e riconnettendo le politiche DEI a una visione più ampia di benessere organizzativo e sostenibilità. È un passaggio necessario, perché solo ciò che è solido nella cultura può reggere nel tempo anche alle sfide esterne.

L'impatto di Valore D è tangibile: l'87% delle aziende associate ha attivato piani di welfare e il 74% riconosce all'associazione un ruolo chiave nei propri programmi di inclusione. Qual è il "cuore operativo" di questo cambiamento? Cosa rende efficace il vostro modello?

Il nostro modello si basa su un approccio integrato: mettiamo a disposizione delle imprese strumenti, dati, competenze e comunità. Ogni intervento è disegnato partendo dai bisogni specifici delle aziende, ma ancorato a un impianto valoriale e metodologico condiviso. Questo consente di adattare senza snaturare.

Il cuore operativo è la condivisione: un sistema collaborativo in cui le aziende si mettono in ascolto, co-progettano attività, si scambiano buone pratiche e si misurano su metriche comuni. Non si tratta solo di "applicare linee guida", ma di accompagnare le organizzazioni in un percorso di trasformazione che rende l'inclusione parte della cultura e della governance. E quando questo accade, i risultati si vedono: più engagement, più creatività, più competitività.

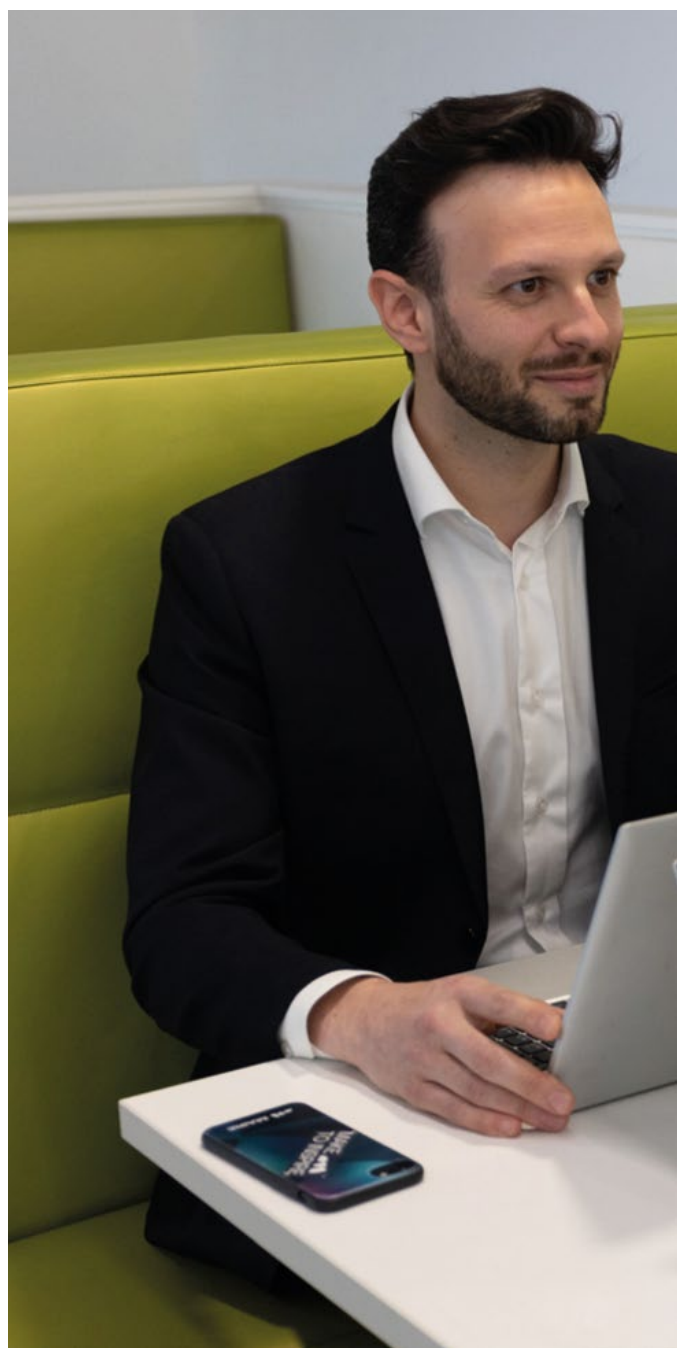
La sua carriera internazionale nel settore industriale l'ha portata a guidare progetti ad alto contenuto tecnologico. Come si bilancia oggi, in azienda, l'innovazione tecnologica con la valorizzazione delle diversità?

Tecnologia e diversità non sono in contraddizione. Al contrario, la trasformazione digitale richiede team capaci di guardare ai problemi da più angolature, con competenze ibride e approcci complementari. Il bilanciamento sta nella consapevolezza: la tecnologia non è mai neutra. Riflette i dati, le logiche e le intenzioni di chi la progetta. Per questo è fondamentale avere nei team decisionali più voci, più esperienze, più punti di vista.

Nel mio percorso professionale ho visto quanto un ambiente eterogeneo, dove le persone si sentono legittimate a portare il proprio sguardo, riesca a generare innovazione più efficace e più equa. È il motivo per cui dobbiamo investire anche sulla cultura del lavoro, creando spazi psicologicamente sicuri, liberi da bias e stereotipi, dove ciascuno possa dare il meglio di sé.

Inclusione ed integrazione hanno impatto sulla creazione di valore delle aziende. Ci può spiegare perché e quali sono gli indicatori che lo confermano?

L'inclusione non è un'intuizione etica, ma una scelta strategica misurabile. Numerosi studi (McKinsey, Boston Consulting Group) mostrano che,



a parità di settore, le aziende che investono in politiche sull'equità e il benessere registrano livelli più elevati di produttività e coinvolgimento delle persone, una riduzione del turnover, un miglioramento della capacità di attrarre talenti, maggiori probabilità di ottenere performance finanziarie superiori rispetto ai competitor, una maggiore innovazione e capacità di rispondere alle esigenze di una clientela sempre più variegata.

Perché questo accada, però, occorre adottare una visione gestionale chiara: servono KPI precisi che misurino il grado di avanzamento e l'efficacia delle politiche DEI nelle aziende, dal tasso di retention delle risorse, alla percentuale di donne nei ruoli STEM e apicali, dal work-life balance ai punteggi di engagement. Strumenti come l'Inclusion Im-

pact Index Plus, la piattaforma digitale che analizza l'inclusione a 360° sviluppata da Valore D insieme al Politecnico di Milano, supportano le aziende nel monitorare i propri progressi e confrontarsi con benchmark settoriali. Non si tratta solo di fare "la cosa giusta", ma di fare la cosa intelligente per il futuro del business.

In questo momento storico si stanno mettendo in discussione le politiche DEI. È un fenomeno destinato a durare?

Il dibattito è acceso, ma non è nuovo. Ogni volta che un cambiamento culturale si afferma, incontra anche resistenze. Ma i numeri, le esperienze, le trasformazioni in atto dimostrano che le politiche DEI non sono una moda passeggera. Sono una risposta concreta alle sfide della contemporaneità: attrarre talenti in mercati globali, rispondere ai bisogni delle nuove generazioni, affrontare l'evoluzione tecnologica e sociale con responsabilità.

Se guardiamo al futuro, vediamo che le aziende più resilienti e sostenibili sono quelle che sanno costruire valore insieme alle persone, non a scapito delle persone. E "Rising Together", appunto, significa anche questo: crescere non solo nei numeri, ma nella capacità di includere, ascoltare, innovare con equità. È qui che si gioca la vera leadership dei prossimi anni.



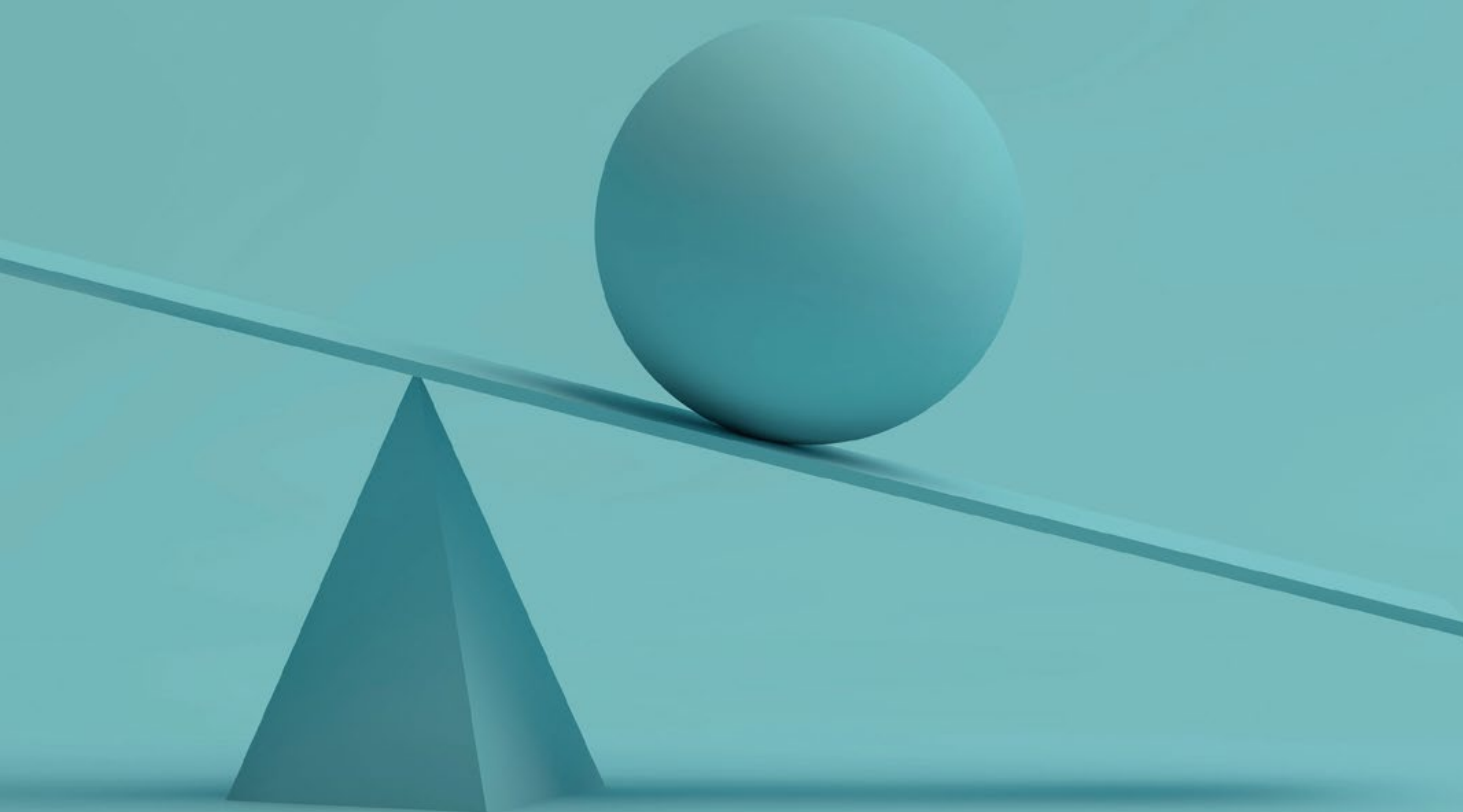
CRESCERE INSIEME: INCLUSIONE, FIDUCIA E SVILUPPO COME LEVE STRATEGICHE

Il motto scelto da MAIRE per questo numero di EVOLVE – RISE TOGETHER – racchiude una filosofia che va oltre lo slogan: crescere insieme significa affrontare la complessità del presente con una visione condivisa, dove la diversità è un valore e l'inclusione diventa il motore del cambiamento. In un Gruppo multinazionale che non gestisce stabilimenti produttivi o macchinari ma conoscenza, progetti e competenze, il vero capitale è quello umano. Di questo abbiamo parlato con **Sara Frassine**, Group Development & Compensation Vice President di MAIRE.

Cosa significa per lei, in qualità di professionista nel mondo delle Risorse Umane, "crescere insieme" all'interno di un grande gruppo come MAIRE?

Direi che è la nostra realtà quotidiana. Noi davvero non abbiamo altri asset se non le persone che lavorano con noi. Molte aziende dicono che le persone sono al centro, ma per noi è un fatto concreto: non abbiamo catene di montaggio o fabbriche. La crescita di MAIRE si fonda sulla valorizzazione del capitale umano, in coerenza con la nostra strategia orientata all'innovazione e alla sostenibilità: competenze, relazioni e visione condivisa sono i veri motori del nostro sviluppo. Lo sviluppo personale dipende dal sostegno dell'azienda, così come la crescita dell'organizzazione nel suo complesso è strettamente connessa allo sviluppo delle persone che la vivono ogni giorno.

Questa crescita passa dal consolidamento delle competenze, dalla formazione tecnica a quella trasversale – project management, soft skills, leadership. E poi c'è la formazione on the job: si impara facendo, lavorando, affrontando progetti complessi.



Sara Frassine

Group Development &
Compensation VP di MAIRE

Intervista a Sara Frassine, Group Development & Compensation Vice President di MAIRE e Human Resources, ICT & General Services Vice President di NEXTCHEM. «La fiducia nelle competenze, nei punti di vista e nelle diversità è la condizione essenziale per costruire una squadra capace di evolvere continuamente e generare valore».

In che modo MAIRE promuove una cultura dell'interdipendenza e della responsabilità condivisa?

MAIRE è un'azienda molto demanding, gli obiettivi sono sfidanti. Questo può sembrare un vincolo, ma in realtà è un grande campo di gioco. Negli ultimi anni abbiamo lavorato molto sul tema della responsabilità: non solo il senso di appartenenza a un progetto, ma la consapevolezza di avere, con le proprie azioni, un impatto diretto nel suo successo.

Il motto RISE TOGETHER ci ricorda che nessuno può raggiungere da solo l'obiettivo finale. Per questo insistiamo su responsabilità individuale e auto-sviluppo. Lo sviluppo è guidato dalla consapevolezza individuale e dalla responsabilità condivisa: ogni persona è protagonista del proprio percorso, sostenuta da un ecosistema che ne valorizza il potenziale.

“

In MAIRE la multiculturalità è riconosciuta da tutti come un valore. Siamo un Gruppo multiculturale e questo rappresenta una ricchezza.

”



Può spiegare meglio questo concetto di autosviluppo?

Sempre più stiamo cercando di partire dalla consapevolezza individuale. La vera domanda non è "che strada mi dà l'azienda?", ma "chi voglio diventare, cosa voglio portare nel mio ruolo?". Ed è da lì che nasce il confronto con colleghi e responsabili, in un processo che valorizza anche le competenze trasversali. Come dicevo, nessuno cresce da solo: è il contesto, insieme alle relazioni con gli altri, a rendere possibile uno sviluppo autentico e duraturo.

Non si tratta di concetti rivoluzionari, ma siamo orgogliosi del modo in cui li abbiamo introdotti e resi concreti. In MAIRE lavoriamo affinché ognuno possa avere un percorso personalizzato, allineato alle proprie aspettative: non tutti puntano a una crescita verticale. Sviluppo significa anche consolidare le competenze nel proprio ruolo, esplorare nuove prospettive o ampliare esperienze in senso orizzontale. Per questo preferisco non usare troppo la parola "crescita", che sembra implicare solo un movimento verso l'alto: crescere può voler dire anche cambiare prospettiva, assumere un ruolo diverso o sperimentare strade nuove.

In realtà il processo deve partire dal singolo: riconoscere i propri punti di forza, capire chi si vuole essere e diventare, e poi – con il supporto del proprio responsabile – disegnare un percorso che supporti il raggiungimento degli obiettivi condivisi. Uno strumento importante è la "conversazione di sviluppo", un dialogo continuo tra manager e collaboratore per stimolare consapevolezza e responsabilità. È un cambio di paradigma: non è l'azienda a decidere per te, ma tu a guidare il tuo percorso, ovviamente tenendo anche in considerazione le esigenze organizzative.

Il Flourishing Program e le iniziative di mentoring rientrano in questa logica?

Sì, assolutamente. Penso al Flourishing Program e a due iniziative recenti: il Challenging Mentoring e il Development by Design. Nel primo, ad esempio, non c'è solo la relazione uno-a-uno tra un giovane Flourisher e un senior manager: i partecipanti lavorano in gruppo su sfide tratte dal piano industriale, sviluppando business case reali. È un modo per crescere insieme, rafforzando comunità e spirito di squadra.

Inclusione e integrazione sono parte del motto RISE TOGETHER. Cosa significano per voi in concreto?

"Rise" è slancio, movimento. "Together" è responsabilità e appartenenza. Ma non è qualcosa che nasce da sé: a volte va coltivato. In MAIRE la multiculturalità è riconosciuta da tutti come un valore. Siamo un Gruppo multiculturale e questo rappresenta una ricchezza. Lo scorso anno abbiamo deciso di fare un'attività di formazione estesa a tutto il mondo, sulle tematiche "Diversity Equity & Inclusion", per supportare le persone nel riconoscere quanto la diversità sia una leva strategica: riconoscerla, integrarla e valorizzarla ci permette di affrontare la complessità con soluzioni più ricche e sostenibili.



RISE TOGETHER

Inclusion as a way of being. Integration as a way of doing. We act together as an evolving ecosystem, creating value and sustainable results.



RISE TOGETHER

L'inclusione come modo di essere. L'integrazione come modo di fare. Agiamo insieme come un ecosistema in evoluzione, creando valore e risultati sostenibili.

La diversità e l'apertura sono parte integrante dell'identità di MAIRE. Per questo l'inclusione e l'integrazione sono aspetti fondamentali della sua cultura ed approccio. Risulta quindi fondamentale operare come in un ecosistema in continua evoluzione: attraverso la collaborazione e l'interdipendenza tra le persone coinvolte. L'obiettivo è quello di creare valore a lungo termine e ottenere risultati che siano sostenibili e significativi attraverso questa collaborazione.

"Together" significa molto, perché siamo tutti diversi l'uno dall'altro. Vuol dire responsabilità reciproca, senso di appartenenza, ma anche la capacità di guardare all'altro come a qualcuno che può offrirti punti di vista differenti, competenze e abilità da mettere a fattor comune. Non è qualcosa che avviene sempre in modo spontaneo: a volte serve la consapevolezza che lavorare insieme non solo è necessario, ma porta a risultati migliori rispetto al farlo da soli.

Quest'anno abbiamo coinvolto su questo tema i "people coordinator", cioè colleghi che hanno persone a rapporto diretto. Gli studi internazionali mostrano che lo sviluppo dei collaboratori dipende molto dalle convinzioni dei propri responsabili. Per questo li abbiamo invitati in aula, li abbiamo fatti lavorare su sé stessi e insieme, anche con attività di gamification. I risultati sono stati molto positivi: riflessioni profonde, nuove consapevolezze, la capacità di guardare alla diversità come una ricchezza.

L'obiettivo è ingaggiare tutti i componenti del team, valorizzare i punti di forza di ciascuno e valorizzare il meglio di ognuno per raggiungere gli obiettivi comuni. Ecco perché, più che una classica formazione su "Diversity Equity & Inclusion", per noi è stato un percorso di sviluppo manageriale. Abbiamo lavorato sulle competenze che permettono di guidare i team, aiutando ciascuno a trovare il proprio "percorso di flourishing" nella quotidianità.

Lei ha parlato più volte di "talento" al singolare. Perché questa scelta?

In MAIRE ogni persona è portatrice di talento: il nostro compito è creare le condizioni affinché ciascuno possa esprimerlo e svilupparlo. Ognuno ha i propri talenti, e la responsabilità di svilupparli. Certo, ci sono gruppi più monitorati, ma senza il contributo dell'intera organizzazione non si va lontano.

La cosiddetta "pancia" dell'azienda – chi porta avanti attività quotidiane e meno visibili – è quella che garantisce continuità e valore. Per questo investiamo sia sui gruppi a più alto potenziale, sia sull'intera popolazione aziendale: ad esempio abbiamo dato a ciascun dipendente l'accesso a LinkedIn Learning, una biblioteca digitale di formazione che permette di consolidare conoscenze e competenze, affrontare sfide e coltivare curiosità.

La Project Control Academy con l'Università di Catania è un esempio concreto di crescita in sinergia. Quali obiettivi vi siete dati?

Le Academy sono ormai un vero modo di agire per noi. Quella di Catania è stata un'esperienza bellissima: i 17 studenti coinvolti hanno dato risultati talmente positivi che abbiamo deciso di offrire a tutti un'opportunità lavorativa. Le Academy sono strumenti di sinergia e fiducia: generano valore condiviso tra generazioni, territori e competenze, rafforzando il nostro impatto sociale e industriale. Abbiamo permesso ai nostri collaboratori di mettere a fattor comune la loro esperienza e di trasformarla in conoscenza utile per altri. È un percorso che arricchisce tutti: i giovani che entrano e i professionisti che insegnano.

Stiamo realizzando esperienze simili in Arabia Saudita, Emirati e, a breve, anche in Kazakistan. È un investimento che crea valore non solo per i giovani, ma anche per i nostri collaboratori più senior: chi viene coinvolto come docente in aula sviluppa nuove competenze comunicative e didattiche. È un arricchimento reciproco.

Guardando al futuro, quali sono le leve fondamentali per una crescita sostenibile e inclusiva?

La consapevolezza che gli obiettivi non si raggiungono da soli. La complessità del nostro mercato è tale che la visione di una sola persona non basta. Servono confronto, dialogo, idee condivise. Per questo servirà sempre più la capacità di far nascere idee insieme. Nel futuro dovremo rafforzare ancora di più i comportamenti di team, premiare il lavoro collettivo e sostenere tutto ciò che rafforza la collaborazione.

E c'è un elemento che considero imprescindibile: la fiducia reciproca. Senza fiducia nelle competenze degli altri, nei diversi punti di vista e persino nelle differenze che ci caratterizzano, non si riesce davvero a fare squadra. La fiducia è il fondamento di una crescita sostenibile e inclusiva: solo attraverso collaborazione, ascolto e visione condivisa possiamo affrontare le sfide del futuro. RISE TOGETHER non è solo un motto, ma una scelta quotidiana: crescere insieme, valorizzando le differenze, per costruire un futuro più equo, innovativo e sostenibile.



LA FORZA DELLA CRESCITA CONDIVISA

Con il Flourishing Program, lo sviluppo diventa parte di una cultura aziendale in evoluzione.

Accompagnare le persone in un percorso evolutivo intenzionale e sostenibile, rafforzando la nuova generazione di figure chiave e creando continuità tra i diversi processi di sviluppo. È questo l'obiettivo del **Flourishing Program**: non un semplice programma formativo, ma un ecosistema di apprendimento che, a seconda dei bisogni individuali ed organizzativi, propone attività di auto-consapevolezza, mentoring, esperienze condivise e percorsi personalizzati.

Lanciato per la prima volta nel 2022, a valle delle prime iniziative di mappatura culturale e di valorizzazione delle figure chiave, il Programma ha coinvolto oltre 200 persone del Gruppo tra Italia e India, per le quali sono stati definiti piani di sviluppo individuale. In Italia i Programmi si sono focalizzati sul confronto, la condivisione delle competenze e la crescita - tramite l'iniziativa *Dialoghi in Prossimità* - e sul dialogo intergenerazionale per affrontare sfide di business - tramite il *Challenging Mentoring*.



In parallelo, sono stati attivati percorsi specifici per la controllata Tecnimont Pvt Ltd in India, con focus sulla leadership di primo livello e sulle competenze di coaching dei line manager. Eventi trasversali come i Future Talks o la *Flourishing Arena*, in cui è stato possibile confrontarsi con i vertici del Gruppo, hanno contribuito a costruire un "ecosistema di significato", favorendo contaminazione e condivisione di idee sul futuro di MAIRE.

Il cuore del **Flourishing Program 2025** è rappresentato da due iniziative distinte: il *Development by Design* ed il *Challenging Mentoring*, in una veste rinnovata.

Il primo mette al centro la progettualità del sé e l'allineamento tra aspirazioni personali e obiettivi organizzativi. Ogni fase è costruita per stimolare una crescita integrata e intenzionale: dall'onboarding in piccoli gruppi, dove le persone elaboreranno i rispettivi piani di sviluppo, fino ai moduli "core" ispirati al Motto di MAIRE "Make an impact", per supportare i partecipanti e renderli decision maker capaci e consapevoli dei possibili impatti lungo la catena del valore MAIRE. Seguiranno poi moduli specifici, che permetteranno di personalizzare l'esperienza in base ai propri interessi, ai bisogni formativi e agli obiettivi di sviluppo di ciascuno rispetto alle esigenze aziendali.

Il secondo, il **Challenging Mentoring**, reintroduce una modalità innovativa di confronto intergenerazionale e interfunzionale. Cin-

quanta senior manager ricopriranno il ruolo di mentor per altrettanti mentee, in un percorso annuale per rispondere a 10 esigenze reali di business, individuate dall'**Executive Challenging Team**, un gruppo di top manager a guida della strategia del Gruppo. Le sfide da affrontare riguardano aree chiave del Piano Industriale del Gruppo – dalla valorizzazione del nucleare allo scale-up tecnologico, dal rinnovo impiantistico all'in country value. In un contesto concreto e inclusivo sarà quindi possibile stimolare contaminazione, apertura a prospettive diverse e innovazione.

In ogni sua declinazione, il Flourishing Program riflette i mottos di **MAIRE** – *Make an Impact, Act with Simplicity, Rise Together, Enjoy our Way, Inspire Innovation* – e li traduce in pratiche concrete per supportare lo sviluppo delle persone coinvolte. La filosofia di fondo è chiara: lo sviluppo non è un processo automatico, ma una scelta intenzionale che passa attraverso consapevolezza, connessione e trasformazione. Grazie a questo approccio, MAIRE sta costruendo una comunità di flourisher capace non solo di affrontare le sfide della transizione energetica e digitale, ma anche di generare valore duraturo per l'organizzazione nel suo complesso.



IL VALORE DEL CONFRONTO PER INNOVARE

In un periodo in cui le aziende ripensano i modelli di sviluppo del capitale umano, MAIRE sceglie di distinguersi con il programma Challenging Mentoring.

Parte integrante del più ampio Flourishing Program, il **Challenging Mentoring** non è un percorso formativo tradizionale, ma un laboratorio di crescita reciproca che ha coinvolto **50 mentor e 50 mentee** in un anno di lavoro condiviso, costruito intorno a cinque sfide strategiche del Piano Industriale.

L'idea alla base è semplice e al tempo stesso dirompente: creare uno spazio dove il confronto intergenerazionale, la contaminazione di esperienze e la collaborazione tra funzioni diverse diventino strumenti concreti di innovazione. Mentor e mentee non sono stati legati da un rapporto gerarchico, bensì da una relazione bidirezionale, in cui ciascuno ha portato prospettive, feedback e stimoli di crescita. «Ho capito subito che nel gruppo MAIRE non esistono gerarchie» racconta il mentee **Emanuele Carugati**. «Anche se sei junior, hai sempre la possibilità di far arrivare idee e suggerimenti».

Attraverso sessioni di mentoring individuale, Innovation Lab e momenti di confronto con l'Executive Challenging Team, i partecipanti hanno lavorato su temi chiave come green transition, adattabilità organizzativa, project excellence e modelli regionali. L'approccio ha stimolato sia lo sviluppo delle competenze sia la capacità di pensiero critico e di collaborazione. «Ho imparato che ogni sfida, per quanto complessa, può trovare la sua soluzione con la condivisione di esperienze e prospettive diverse» osserva la mentee **Arianna Cravello**.

Il valore del Programma si è rivelato anche nella dimensione relazionale. Per alcuni mentee, il rapporto con il proprio mentor è stato determinante per sviluppare consapevolezza e fiducia. «Mi ha dato il coraggio e l'autostima che servono per affrontare le attività quotidiane» sottolinea ancora Carugati. Altri, come **Nicoletta Bellusci**, hanno trovato nel mentoring uno spazio di cura e valorizzazione: «Fin dall'inizio, la mia mentor ha mostrato interesse per la mia crescita professionale e personale. Mi ha aiutata a comprendere il mio valore».

Dal lato dei mentor, l'esperienza è stata occasione di riflessione e apprendimento. «La differenza tra guidare e fare mentoring è enorme» spiega **Luca Sommariva**. «Guidare significa tirare, mentre fare mentoring vuol dire indossare le scarpe dell'altro e vedere il mondo dalla sua prospettiva». Per altri, come **Guido Tornatore**, l'aspetto più arricchente è stata «la facilità di interazione con il mentee», mentre **Sathiamoorthy Gopalsamy** ha sottolineato la passione e la sincerità portate in ogni incontro.

Guardando al futuro, il messaggio è chiaro: il Challenging Mentoring non è stato solo un esercizio di sviluppo individuale, ma un investimento sulla cultura organizzativa. «Vorrei poter ispirare i mentee a credere davvero di appartenere a qualcosa di più grande di loro stessi» afferma Sommariva. «Ognuno gioca un ruolo chiave verso un mondo più sostenibile e questo è il posto giusto dove essere».

A tirare le fila del percorso è **Franco Ghiringhelli**, Human Resources, Organization, ICT and Procurement Senior Vice President del gruppo MAIRE, che sottolinea l'essenza del progetto: «L'ascolto è la chiave del successo per raggiungere i risultati che abbiamo in mente. Per innovare è fondamentale dare a ciascuno, in ogni parte dell'organizzazione, la possibilità di proporre soluzioni, idee e nuovi modi di svolgere le nostre attività».

MAIRE IN POLONIA: RADICI STORICHE E NUOVA CENTRALITÀ

STRATEGIE



**Antonio Gallo
(KTI Poland)
racconta il
percorso di
un'azienda che -
tra radici italiane,
capitale umano
d'eccellenza e
nuovi progetti
strategici - sta
crescendo
insieme al Paese
e contribuisce
alla sua
trasformazione
energetica.**



I legami fra Italia e Polonia hanno radici lontane, che affondano nel Rinascimento e si sono rafforzati in epoca industriale. «Già prima del 1989, nonostante le difficoltà del contesto politico, esistevano rapporti industriali importanti tra i due Paesi», ricorda **Antonio Gallo**, Managing Director di KTI Poland S.A. «Molti pensano alla Fiat 126, prodotta su licenza in Polonia, ma anche le raffinerie di Płock e di Danzica sono state progettate e costruite in larga parte da società di ingegneria italiane, come Snamprogetti ed in seguito Tecnimont e KT. Alcuni di questi progetti, come il complesso delle poliolefine realizzato da Tecnimont a Płock all'inizio degli anni duemila, ha rappresentato una pietra miliare nello sviluppo della petrolchimica polacca. È un'eredità che fa parte della nostra identità e che ancora oggi valorizziamo nel rapporto con i clienti».

KTI Poland nasce ufficialmente nel 2006, come filiale con sede a Płock e ufficio a Varsavia. «La nostra storia è iniziata grazie all'iniziativa della Technip KTI Roma (oggi KT)», spiega Gallo. «Poi, dopo la crisi del 2008, abbiamo attraversato un periodo complesso ma

anche di crescita con due diversi proprietari. Nel 2024 siamo rientrati nel Gruppo MAIRE attraverso la KT Roma: un ritorno alle origini che ha dato nuova forza e prospettive più ampie».

Oggi la società conta circa 200 professionisti, con competenze che spaziano dal civile all'elettrico, dal piping alla meccanica e al processo. «Siamo radicati nel cuore industriale della Polonia, di fronte alla grande raffineria di Płock. Questa posizione ci permette di vivere quotidianamente il dialogo con i principali player del settore».

L'integrazione con MAIRE ha segnato un passaggio decisivo. «Non ci limitiamo più ai progetti che KTI Poland può gestire autonomamente. Oggi rappresentiamo MAIRE in Europa centro-orientale, portando sul mercato locale non solo le nostre capacità ingegneristiche, ma anche le tecnologie e le soluzioni avanzate del Gruppo, in particolare nell'ambito della transizione energetica».

Un'evoluzione che si traduce in progetti concreti. «Il visbreaking entrato in produzione nel 2025 è stato un traguardo importante: un impianto da 250 milioni di euro, realizzato interamente da KTI Poland, che testimonia la nostra capacità di gestire progetti complessi con piena soddisfazione del cliente. Si tratta inoltre di un impianto capace di incrementare la conversione dei residui provenienti dalle unità di distillazione per ottenere prodotti leggeri, che contribuisce ad aumentare l'efficienza della raffineria e ridurre l'impronta carbonica».

Accanto a questo, l'azienda è impegnata in un consorzio con Polimex per il nuovo complesso delle olefine. «È il più grande investimento di questo tipo in Europa degli ultimi 20 anni, un progetto da circa otto miliardi di euro. Il nostro progetto, nell'ordine di un miliardo di euro, riguarda l'interconnecting del complesso. Partecipiamo in modo significativo a un'opera che ridisegnerà la mappa industriale della regione».

Un hub strategico per l'energia

Il contesto energetico in cui si muove KTI Poland è in rapida evoluzione. «La Polonia produce ancora il 57% della sua energia dal carbone», spiega Gallo. «Per ridurre questa dipendenza il Paese ha avviato un programma di investimenti



da oltre 13 miliardi di euro l'anno, con un passaggio intermedio verso il gas e un forte impulso alle rinnovabili e al nucleare».

Tra i progetti più innovativi spiccano i reattori modulari di piccola taglia (SMR). «Proprio vicino a Płock, a Włocławek, nascerà il primo sito per SMR, con avvio previsto nel 2035. È un progetto reale, sostenuto da Orlen e da grandi gruppi industriali come Synthos. Si tratta di una scelta che può cambiare il panorama energetico della Polonia».

Accanto alla transizione, la Polonia rafforza il suo ruolo geopolitico. «Il rigassificatore LNG di Świnoujście, sul Baltico, la cui ingegneria di dettaglio, il permitting e la modellazione 3D sono state sviluppate proprio dalla KTI Poland, copre metà del fabbisogno nazionale di gas. Il Baltic Pipe collega il Paese alla Scandinavia. Orlen ha annunciato investimenti per 80 miliardi di euro al 2035, gran parte dei quali destinati a nuove tecnologie. La Polonia è già un hub energetico strategico e per MAIRE rappresenta un'opportunità naturale».





Uno sguardo è rivolto anche oltre i confini. «Quando, auspicabilmente, finirà il conflitto in Ucraina, la Polonia sarà in prima linea nella ricostruzione. Le imprese radicate qui avranno un ruolo determinante, perché conoscono il territorio, le dinamiche industriali e possono garantire un contributo solido e affidabile».

Capitale umano e radicamento locale

Oltre alla dimensione industriale e geopolitica, la scelta polacca si fonda sul capitale umano. «La Polonia ha superato la media europea per numero di laureati nella fascia 25-34 anni: il 46% contro il 43% europeo. È un bacino di eccellenza straordinario, con una forte presenza femminile nelle professioni tecniche ed un numero sempre maggiore di professionisti riconosciuti a livello internazionale. Per una società di ingegneria come la nostra significa poter contare su risorse di altissimo livello».

Il legame con il territorio si traduce anche in collaborazioni accademiche e associative. «Abbiamo rapporti consolidati con il Politecnico di Varsavia e con la sede



“

Oggi rappresentiamo MAIRE in Europa centro-orientale, portando sul mercato locale non solo le nostre capacità ingegneristiche, ma anche le tecnologie e le soluzioni avanzate del Gruppo.

”

di Płock. Siamo membri attivi della Federchimica polacca e sponsor dei suoi eventi. Dopo quasi vent'anni ci sentiamo parte integrante del tessuto industriale e sociale del Paese».

Guardando avanti, Gallo non ha dubbi: «La Polonia è un Paese in crescita costante, con un PIL che negli ultimi trent'anni è aumentato in media del 4% l'anno. Qui si trova un capitale umano straordinario, una forte vocazione industriale e un quadro normativo che valorizza le aziende europee. In questo scenario, MAIRE ha tutte le carte in regola per crescere insieme al Paese e contribuire alla sua trasformazione energetica».

APOLLO: IL POTERE DELLA COLLABORAZIONE





Il 20 luglio 1969 il mondo intero rimase con il fiato sospeso davanti a uno schermo in bianco e nero. «Un piccolo passo per un uomo, un grande balzo per l'umanità»: le parole di Neil Armstrong riecheggiarono come il simbolo di un traguardo epocale. Ma dietro quell'immagine c'era molto più di un astronauta che posava il piede sul suolo lunare. C'erano oltre 400mila persone impegnate in un'impresa senza precedenti, **migliaia di aziende e università coordinate dalla NASA in un gigantesco sforzo collettivo**. Nessuno, da solo, avrebbe potuto compiere quel balzo: fu la dimostrazione che i sogni più ambiziosi diventano realtà solo quando si uniscono visioni, talenti e competenze diverse.

L'Apollo Program non fu soltanto una corsa allo spazio, ma il più grande esperimento di collaborazione della storia moderna. Il presidente **John F. Kennedy**, nel suo celebre discorso del 1961, lanciò una sfida che sembrava impossibile: «mandare un uomo sulla Luna e riportarlo sano e salvo sulla Terra entro la fine del decennio». **Quella visione accese un intero ecosistema fatto di persone prima ancora che di istituzioni**. Migliaia di ingegneri, tecnici, matematici, artigiani e giovani ricercatori lavoravano fianco a fianco, consapevoli che il proprio contributo era parte di qualcosa di più grande. Nei laboratori, nelle officine e nei centri di controllo, c'era chi calcolava traiettorie complesse con fogli e matite, chi montava a mano circuiti elettronici sperimentali, chi collaudava componenti che non avevano mai affrontato condizioni così estreme. Tutti erano spinti dalla stessa sfida: realizzare l'impossibile.

Ecosistema della collaborazione

Dietro al successo dell'Apollo Program non c'era solo la NASA, ma un'intera nazione che si muoveva come un organismo unico. **Le diverse anime dell'industria, della ricerca e dell'accademia furono chiamate a cooperare** in un'impresa che nessuna istituzione avrebbe potuto portare a termine da sola. Il razzo Saturn V, ad esempio, prese forma grazie al lavoro coordinato di tantissimi "cervelli" distribuiti tra diverse aziende: Boeing realizzò il primo stadio, North American Aviation il secondo, Douglas Aircraft il terzo. Nei laboratori della IBM, squadre di programmatori e specialisti progettavano la sofisticata unità di strumentazione che avrebbe guidato il lancio nello spazio. Intanto, negli stabilimenti della Grumman, **uomini e donne lavoravano su un veicolo che sembrava impossibile da realizzare**: il Lunar Module, quella navicella fragile

Quando visioni diverse si uniscono, anche la Luna diventa possibile: breve storia del Programma Apollo, un modello di innovazione collettiva e crescita condivisa. Un'eredità di cooperazione che parla ancora al nostro presente.

e geniale che permise agli astronauti di toccare la superficie lunare e tornare indietro sani e salvi.

Fondamentale fu anche il contributo del mondo accademico. All'MIT Instrumentation Laboratory – oggi Draper Lab – prese forma l'Apollo Guidance Computer, il sistema che avrebbe reso possibile la navigazione nello spazio profondo, anticipando di decenni le evoluzioni dell'informatica portatile. Lo stesso MIT contribuì con strumenti scientifici come i sismometri installati sul suolo lunare, aprendo **nuove prospettive nello studio della geofisica**. In parallelo, la creazione della Universities Space Research Association (USRA) e del Lunar Science Institute testimoniava la volontà di coinvolgere un'intera comunità scientifica nell'analisi dei campioni lunari e nell'interpretazione dei dati.

Innovazioni nate da Apollo

Se l'obiettivo dichiarato era quello di portare l'uomo sulla Luna, i risultati del Programma Apollo andarono ben oltre lo spazio. Lungo la strada, l'enorme sforzo congiunto di industrie e centri di ricerca **generò un patrimonio di innovazioni che ancora oggi fanno parte della nostra vita quotidiana**. Nel campo dell'elettronica, la necessità di ridurre dimensioni e consumi portò allo sviluppo e alla diffusione dei primi microchip prodotti su larga scala, gettando le basi per la rivoluzione informatica che avrebbe trasformato il mondo nei decenni successivi.

Più che un laboratorio di tecnologie, Apollo fu un laboratorio di metodi. Per affrontare una sfida senza precedenti, migliaia di persone furono chiamate a lavorare in squadre trasversali, imparando a coordinarsi tra competenze ingegneristiche, scientifiche, informatiche e produttive. La gestione di un progetto tanto complesso richiese **una nuova cultura organizzativa, basata sulla condivisione delle informazioni, sul problem solving collettivo e sulla capacità di prendere decisioni rapide in contesti incerti**. Il successo dipese, quindi, non solo dalle macchine costruite, ma da un nuovo modello di collaborazione che valorizzava la diversità dei contributi e anticipava pratiche oggi centrali nelle grandi organizzazioni: lavoro di team, crescita condivisa, apertura all'interdisciplinarietà.

Le ricadute tecniche furono comunque significative. Per resistere alle sollecitazioni estreme del viaggio spaziale, furono messe a punto **leghe leggere e resistenti, isolanti termici e tessuti ignifughi** che trovarono poi applicazione in settori come l'aeronautica, l'edilizia e persino l'abbigliamento tecnico. Allo stesso modo, le telecomunicazioni fecero un salto in avanti decisivo: lo sviluppo di sistemi di **trasmissione a lunga distanza** e la gestione dei segnali in tempo reale posero le basi per le reti satellitari moderne e per la connettività globale che oggi diamo per scontata.

In realtà, ogni progresso tecnologico di Apollo era il frutto di una sfida collettiva: la pressione di un obiettivo comune costringeva a **immaginare soluzioni nuove**, a testarle in condizioni estreme e a condividerle con partner diversi.

Un'eredità che continua

Il Programma Apollo rimane una delle più grandi avventure della storia umana, ma la sua vera eredità va oltre lo sbarco sulla Luna. Non fu solo un'impresa tecnologica: fu soprattutto un'esperienza culturale che mostrò al mondo come l'interdipendenza e la diversità delle competenze possano trasformarsi in una forza propulsiva. Il progresso, ci ricorda Apollo, non è mai un viaggio solitario: è un cammino che si





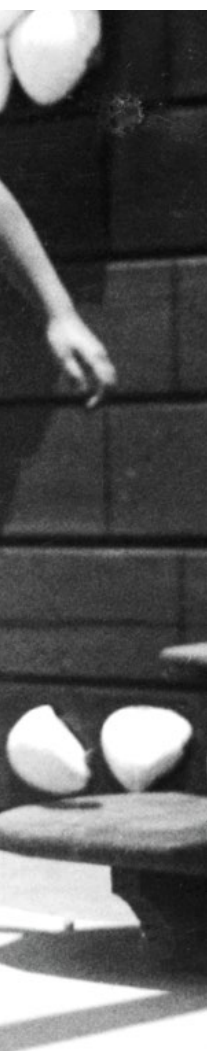
compie insieme, intrecciando visioni differenti e mettendo in comune talenti, energie e responsabilità.

L'impatto non si esaurì con le missioni spaziali. La collaborazione che rese possibile l'impossibile aprì la strada a un **modello di innovazione distribuita**, capace di lasciare un'impronta duratura: la cooperazione tra istituzioni, imprese e università produsse risultati che nessuno avrebbe potuto raggiungere da solo. Le tecnologie sviluppate per raggiungere la Luna trovarono applicazioni in medicina, informatica, materiali e telecomunicazioni, migliorando la vita quotidiana e accelerando lo sviluppo scientifico.

L'uomo mise piede sulla Luna, ma l'umanità intera ne raccolse i benefici. E la lezione di quell'impresa è ancora attuale: le sfide più grandi del nostro tempo – **dalla transizione energetica alla sostenibilità** – chiedono la stessa capacità di unire competenze diverse, creando un ecosistema evolutivo in cui l'unico vero successo è quello condiviso.

CRESCERE È UN VERBO COLLETTIVO





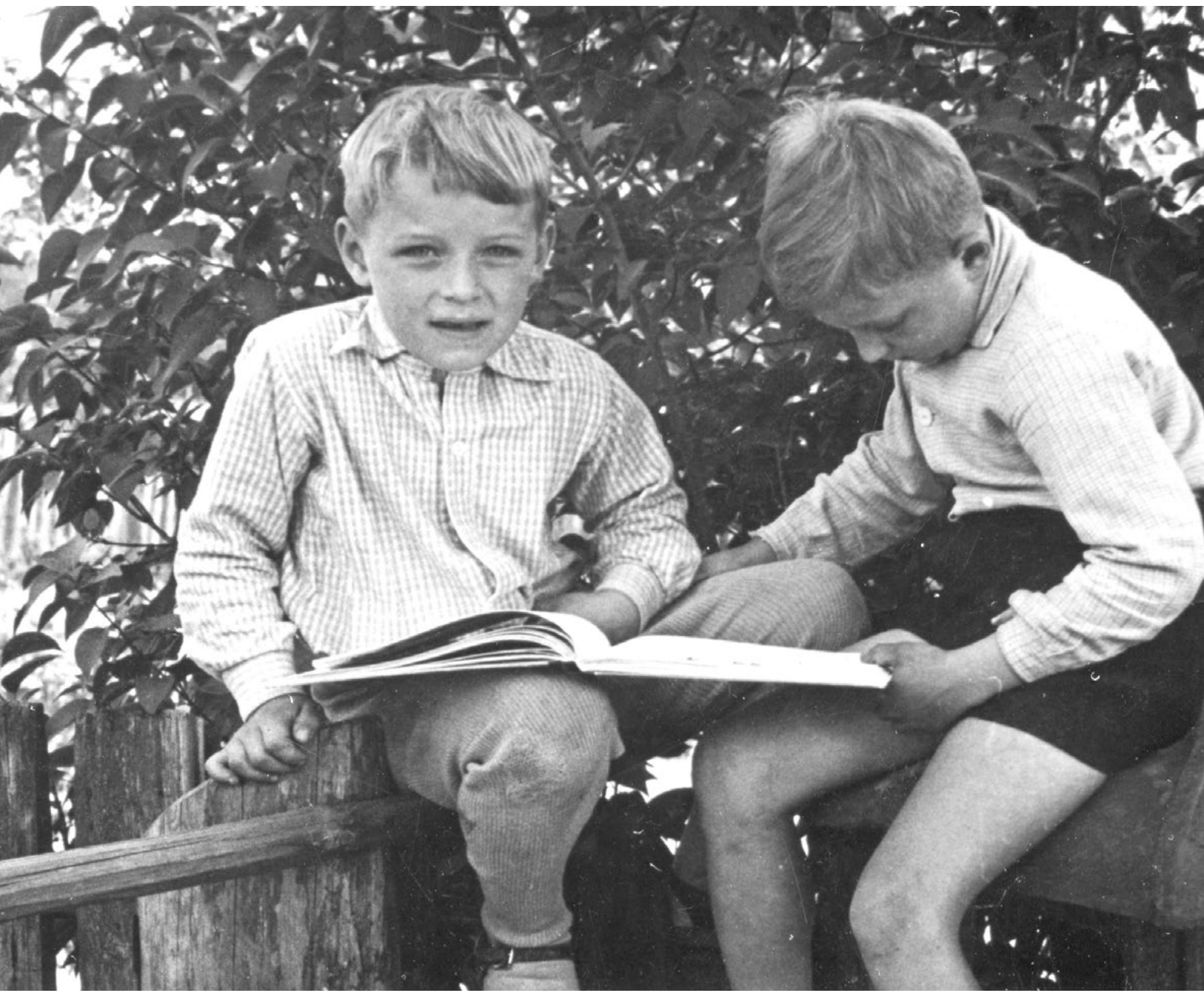
Crescere è un atto condiviso. Nessuno lo fa da solo: si cresce per imitazione, per fiducia, per osmosi. In ogni gesto, in ogni sguardo di questi bambini e ragazzi c'è la traccia di chi li accompagna: un adulto che mostra un mestiere, un insegnante che apre una strada, un coetaneo che tende la mano.

In bianco e nero, queste immagini restituiscono la purezza di un legame essenziale: quello tra chi apprende e chi tramanda, tra il desiderio di conoscere e la responsabilità di custodire. Ogni volto racconta un passaggio di testimone, un momento di apprendimento che è anche scoperta di sé.

Crescere insieme significa questo: riconoscere che il sapere è un bene comune, che il futuro germoglia dove si intrecciano le esperienze, e che la conoscenza diventa viva solo quando viene condivisa. Perché l'educazione, come la vita, è un dialogo tra generazioni.



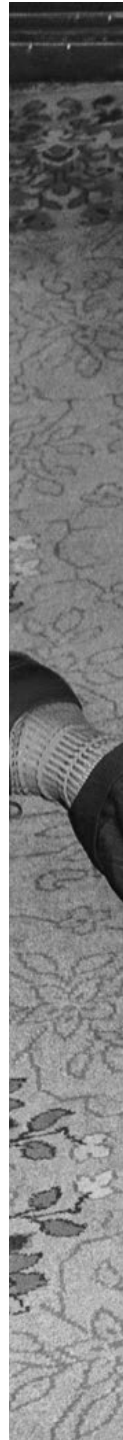














COSTRUIRE FUTURO, CUSTODIRE VISIONI

C' è un tempo per costruire e un tempo per raccontare. Il racconto della Fondazione MAIRE - ETS, nel suo Bilancio sociale 2024, non è solo un esercizio di rendicontazione, ma **un atto di visione**.

È la narrazione di un'energia che genera legami tra persone, competenze e territori, nella convinzione che la **sostenibilità sia un processo culturale** prima ancora che un insieme di indicatori.

«La Fondazione MAIRE - ETS continuerà con convinzione il suo percorso che, sono sicuro, porterà lontano, con orizzonti anche internazionali e con progetti sempre più incisivi e impattanti» scrive il presidente Fabrizio Di Amato nella lettera di apertura.

Il bilancio restituisce un anno di attività segnato da un **ampliamento dell'impatto**, un consolidamento delle progettualità e una direzione chiara: mettere al centro la persona. Dalle scuole agli archivi, dalle mostre ai laboratori, la Fondazione si è fatta catalizzatrice di percorsi educativi, culturali e sociali, per una **transizione giusta, consapevole, profondamente umana**.

L'ingegno che genera impatto

Il 2024 ha consolidato l'identità della Fondazione come luogo d'azione e di pensiero. Con una capacità progettuale crescente i risultati di gestione illustrano decine di iniziative tra eventi, programmi formativi, borse di studio, pubblicazioni e collaborazioni internazionali; migliaia di beneficiari diretti; decine di partner coinvolti. Una presenza che cresce in ampiezza e profondità, capace di attivare reti e costruire senso condiviso.

Heritage: cultura viva, eredità che ispira

L'ingegneria umanistica trova nelle azioni legate all'*heritage* il suo terreno più fertile. Ne è un esempio la vittoria dei **Corporate Heritage Awards 2024**, il riconoscimento italiano per l'eccellenza nel recupero e valorizzazione del patrimonio culturale. Per la categoria "narrazione attraverso eventi" il primo posto è stato assegnato all'aperitivo letterario di premiazione del progetto **"Barbara Picutti Creative Contest"** - edizione 2024 - *Tool tales*: un progetto tutto dedicato ai colleghi del gruppo MAIRE che coniuga valorizzazione degli strumenti storici di Gruppo alla fantasia letteraria delle nostre persone, attraverso un contest creativo.

A questa iniziativa si sono affiancate, lungo il 2024, copiose attività di conservazione dei beni archivistici: dall'importazione sul Caveau digitale di oltre 1.000 digitalizzazioni (tra immagini, video e documenti), all'avvio di un importante progetto di restauro che avrà durata quinquennale e avrà ad oggetto ben 111 disegni dell'Archivio storico MAIRE.



Formazione: crescere è un atto collettivo

Sostenere il talento, promuovere l'accesso all'istruzione, offrire strumenti per leggere e trasformare il mondo: con il progetto **MAIREmpower**, la Fondazione intende finanziare fino a 10 borse di studio per lauree triennali STEM per giovani provenienti da contesti fragili, accompagnandoli in percorsi di crescita personale e professionale a partire dal loro IV anno scolastico superiore. L'impegno educativo nei confronti degli "ingegneri umanisti" del domani, colonna portante della Fondazione, ha avuto un raggio ancora più ampio. Attraverso l'ampliamento delle attività di formazione nelle scuole – con focus su materie STEM, sostenibilità e valore della formazione – sono stati coinvolti centinaia di studentesse e studenti in laboratori, incontri e percorsi PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento). Tra questi, la partecipazione all'iniziativa **"A scuola d'impresa", promossa da Museimpresa**, che ha unito l'educazione alla sostenibilità con la valorizzazione del patrimonio ingegneristico aziendale e tecnico: la storia della progettazione ingegneristica dal disegno cartaceo all'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, tra lezioni frontali ed un'esperienza immersiva e fattuale alla scoperta degli antichi strumenti di lavoro.

Ricerca e studi: migrazioni, clima e futuro condiviso

Comprendere i cambiamenti, per orientare il cambiamento. Con questo approccio la Fondazione MAIRE - ETS ha rafforzato nel 2024 il proprio impegno nella ricerca socio-economica, promuovendo studi capaci di leggere le trasformazioni sociali e ambientali in atto.

**Presentato il bilancio sociale della Fondazione MAIRE - ETS.
Un anno di progetti tra cultura, formazione e inclusione,
nel segno di un umanesimo industriale che guarda lontano.**

Da un lato, la pubblicazione dell'Addendum 1 di "Climate Goals" – dedicato ai due Paesi oggetto della rilevazione 2024, Azerbaigian e Kazakistan - ha segnato una nuova tappa nel percorso di approfondimento sulle interconnessioni tra transizione ecologica, competenze, industria e territori. Un documento strategico, pensato per offrire strumenti di riflessione e indirizzo a chi progetta il futuro dell'energia e dell'ambiente, attualmente allargato a 12 Paesi.

Dall'altro, ha preso forma un progetto inedito, che ha messo al centro le migrazioni come una delle sfide più complesse del nostro tempo. Attraverso il lancio di un bando di ricerca su **flussi migratori e transizione energetica**, la Fondazione ha voluto promuovere studi capaci di indagare il legame tra competenze, disuguaglianze socio-economiche e crisi ambientali. Una riflessione urgente e necessaria, che non si ferma alla teoria: il 13 ottobre sono stati presentati i risultati delle ricerche che costituiscono anche la base per costruire nuovi percorsi formativi dedicati a persone migranti, con l'obiettivo di facilitarne l'inclusione sociale e professionale, per rispondere alla necessità di nuove competenze per l'attuazione della transizione energetica.

Una conoscenza che non resta nei libri, ma si trasforma in opportunità. Che abita il presente con gli occhi aperti sul mondo generando strumenti, incontri, consapevolezza.

Comunicare è costruire connessioni

La visione che ha guidato le attività di comunicazione della Fondazione MAIRE - ETS nel 2024 è sempre più orientata alla creazione di spazi di dialogo e condivisione. La cultura, quando si fa racconto vivo e accessibile, diventa strumento di connessione profonda, capace di generare senso e partecipazione senza distinzione d'età.

Ne è testimonianza l'"**EvolveArt Roadshow**", una mostra itinerante che ha messo in vetrina le 28 opere vincitrici della prima edizione dell'omonimo concorso, realizzate dai giovani artisti studenti dei Licei Artistici italiani sui temi dello sviluppo sostenibile, della transizione energetica e dell'economia circolare, portando con sé installazioni artistiche, workshop e momenti di confronto tra arte, scienza e industria. I vincitori del concorso hanno la possibilità di pubblicare le loro opere in copertina di questa rivista, come spiegato a pagina 49 del magazine. Un percorso che ha reso visibile – e tangibile – l'idea che l'arte possa essere veicolo di consapevolezza, e che il sapere tecnico, se raccontato con cura, possa emozionare e ispirare.

Profonde connessioni, tra mondi apparentemente lontani, sono emerse nel convegno "Nello Spirito di Laudato Sì. Verso COP29" ospitato presso Casa Litta-Palazzo Orsini, sede dall'Ambasciata del S. M. Ordine di Malta presso la Santa Sede, in occasione del quale sono stati presentati i risultati della ricerca "Climate Goals" della Fondazione sulle competenze richieste per l'attuazione della transizione energetica, letti attraverso la lente dell'Enciclica "Laudato Sì" di Papa Francesco.

Un'occasione di alto profilo simbolico e istituzionale in cui si sono intrecciati i temi della cooperazione internazionale, della solidarietà e dell'ingegno messo al servizio del bene comune.

Una visione che prende forma

Dal restauro alla ricerca, dalla scuola all'arte, ogni progetto promosso nel 2024 dalla Fondazione MAIRE - ETS parla la lingua della trasformazione. Una trasformazione che non riguarda solo i numeri, ma le persone, i territori, i significati. Una trasformazione che si radica nel passato per generare futuro.

Il Bilancio sociale rappresenta una mappa in divenire, una dichiarazione di intenti, un manifesto di responsabilità. E, soprattutto, è la testimonianza di come si possa tenere insieme impresa e cultura, tecnica e immaginazione, radici e visione. Con un'unica costante: **la scelta di costruire valore**. Dove conta davvero. E ogni persona è chiamata a partecipare perché, costruire il futuro, oggi più che mai, è un gesto collettivo. **Rise Together!**



SUMMER SCHOOL, PER DARE SPAZIO A DESIDERI E POTENZIALITÀ

Tra formazione, orientamento e relazioni autentiche, la Summer school MAIREmpower 2025 ha offerto a venti giovani delle scuole superiori un'esperienza intensiva e trasformativa.



Non serve partire da lontano per fare un viaggio. A volte bastano dieci giorni, incontri autentici e un'idea potente: ognuno può contribuire alla transizione energetica con il proprio talento, così il futuro si costruisce partendo dalle persone. È questo lo spirito che ha pervaso la **summer school MAIREmpower 2025**, promossa dalla **Fondazione MAIRE - ETS**: un'esperienza immersiva dedicata a venti studenti delle scuole superiori di Roma e provincia che, dal 19 al 28 luglio, hanno vissuto un percorso formativo intensivo fatto di conoscenza, sfide e relazioni.

Un sentiero pensato come un ponte tra scuola e mondo del lavoro, tra educazione e transizione energetica, tra tecnica e umanità. Non un semplice approfondimento disciplinare, ma un vero e proprio laboratorio di visione, dove si è parlato di **sostenibilità, economia circolare, intelligenza artificiale, decarbonizzazione**, ma anche di diritti, orientamento, ascolto e collaborazione, accompagnati da attività di scoperta e potenziamento delle **soft skills**.

I giovani studenti, selezionati tra i 1.300 partecipanti alla fase I del progetto MAIREmpower - le attività di formazione



svolte negli Istituti che hanno aderito al bando - hanno vissuto un'esperienza residenziale, vivendo per 10 giorni con altri studenti che non conoscevano, e seguendo un fitto programma che prevedeva ogni giorno lezioni frontali, attività laboratoriali, visite culturali e momenti di confronto. Ogni giornata ha offerto una diversa lente attraverso cui guardare il mondo. Il percorso e tutte le esperienze sono state progettate anche grazie al supporto di Elis, partner del progetto nelle fasi I e II.

Il *camp* è iniziato di sabato con attività di *team building* per rompere il ghiaccio e conoscersi, seguito da una domenica trascorsa a Monte Livata alla scoperta dell'"*orienteering*" nei boschi; il primo lunedì ha visto i giovani studenti tornare sui banchi di scuola e ripartire

dal benvenuto del team di Fondazione e dei colleghi MAIRE per esplorare come orientarsi di fronte alle sfide della complessità – della vita quotidiana e di una realtà aziendale. Quali sono le competenze necessarie ad affrontare l'ingresso nel mondo del lavoro oggi? Le *soft skills*, unite alle competenze tecniche – tutte quelle che questa *summer school*, col suo percorso formativo, puntava a fornire a questi ragazzi.

Dal confronto con le nuove generazioni che già lavorano in MAIRE – giovani colleghe e colleghi che hanno condiviso emozioni ed esperienze del loro percorso in azienda – si è passati alla "rivoluzione circolare", per scoprire il potere nascosto dei rifiuti attraverso il laboratorio sulla circolarità. Poi ancora le regole del "vivere in azienda", un'escape room per allenare collaborazione e ingegno, fino ad affrontare la "Responsabilità Sociale d'Impresa" e i temi della sicurezza sul lavoro, sperimentati in prima persona indossando i DPI nel laboratorio "Prevenire, proteggere, promuovere: azioni per la sicurezza sul lavoro".

Il viaggio è proseguito con il laboratorio "LEGO Serious Play - Città sostenibili", occasione per stimolare il pensiero creativo e il lavoro di gruppo, e con la visita virtuale a un cantiere MAIRE dall'altra parte del mondo grazie all'Intelligenza Artificiale: in chiave esperienziale, i ragazzi si sono messi nei panni di "Eroi del futuro: energy manager per un giorno" per riflettere sull'efficienza e sulle strategie di sostenibilità. Alternando poi l'esplorazione dei temi più innovativi a momenti culturali come la visita al Colosseo di Roma.

Non sono mancati una full immersion sull'idrogeno, la costruzione di un sito web e un laboratorio sotto le stelle con i "cieli itineranti", pensato per indagare lo spazio e riscoprire la meraviglia. I partecipanti hanno potuto entrare anche "dietro le quinte di un cantiere", per comprendere regole, buone prassi, diritti e doveri, oppure cimentarsi in attività manuali diventando "mastro casaro per un giorno". Infine, hanno imparato a scrivere un curriculum efficace e a prepararsi per un colloquio di lavoro, con l'obiettivo di esprimere al meglio le proprie potenzialità.

In questo intreccio di esperienze – tra tecnica e creatività, responsabilità e scoperta – è emerso un filo rosso: la "sostenibilità come scelta", intesa non solo come cura per l'ambiente, ma anche come modo di costruire un futuro professionale consapevole e inclusivo.

L'alternarsi di lezioni, interazioni, laboratori e attività, tutte supportate da esperti di settore, puntavano a stimolare, in questi giovani talentuosi, le loro potenzialità, e al contempo nell'ascolto reciproco e nella costruzione di nuove possibilità, si è fatta largo un'idea concreta di futuro: fatto di accesso e non esclusione, **di energie pulite ma anche di energie umane.**

Con la *summer school* MAIREmpower, la Fondazione MAIRE – ETS ha fatto qualcosa di più che offrire formazione. Ha dato spazio a **desideri e potenzialità**. Ha creato un luogo dove è stato possibile allenare lo sguardo e l'immaginazione, aprire orizzonti e rafforzare la fiducia in sé. Perché costruire il domani – anche quando non si hanno certezze – richiede una consapevolezza: sapere che non si è soli.

WE MAKE ENERGY TRANSITION HAPPEN

DO NOT TOUCH



L'opera in copertina di questo numero di EVOLVE è stata realizzata dal giovane artista Nicholas Matrone, del Liceo Artistico Statale "Giorgio De Chirico" di Torre Annunziata (Napoli), nell'ambito del concorso EvolveArt promosso da MAIRE e rivolto ai licei artistici italiani. Il titolo dell'opera è **"Do not touch"**. Attraverso una composizione intensa e simbolica, Nicholas riflette sul rapporto tra fragilità e protezione, invitando a interrogarsi sul valore di ciò che consideriamo prezioso. Il tulipano, chiuso sotto una campana di vetro e immerso nella luce del tramonto, diventa metafora di delicatezza e vulnerabilità, ma anche di crescita. La scritta "Do not touch" evoca il limite tra desiderio e rispetto, tra la tentazione di possedere e la necessità di custodire. L'opera suggerisce che la vera forza nasce dal riconoscere i confini, dalla capacità di preservare ciò che è unico senza soffocarlo. Un invito a contemplare la bellezza e il valore di ciascuno di noi come spazio sacro da proteggere, senza oltrepassarne la soglia.

