

EVOLVE

ENJOY OUR WAY





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

TIBURTINI srl
Via delle Case Rosse, 23 - Roma
www.tiburtini.it

Chiuso in redazione: aprile 2026

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



UN RACCONTO, MOLTEPLICI MODI DI VIVERLO

Da oggi EVOLVE **si ascolta, si guarda, si legge.**

Con un semplice gesto, come sfiorare il magazine con lo smartphone, si apre un' **esperienza nuova**: podcast, video, contenuti extra e la versione audio degli articoli accompagnano la lettura oltre la carta. Nessuna app da scaricare, nessun QR code da inquadrare, grazie alla **tecnologia NFC** con un solo gesto si può entrare in un racconto sempre più **immersivo, accessibile e multimediale.**

Perché oggi evolvere significa anche ascoltare, guardare, approfondire.



02

EDITORIALE

GUIDARE LA CRESCITA, COSTRUIRE VALORE

04

STRATEGIE

RIPENSARE IL RAPPORTO CON IL LAVORO

10

L'ARTE PER LAVORARE MEGLIO

16

LA RIVINCITA DELLE AZIENDE CONCRETE

22

MAIRE, IL FUTURO PRENDE FORMA

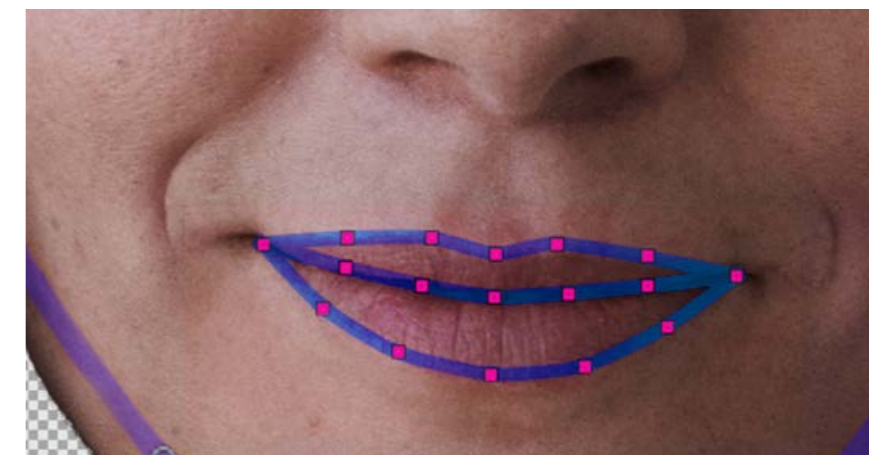
26

GERMANIA, LABORATORIO MAIRE

30

REPORTAGE

QUANDO IL LAVORO CAMBIA COLORE



40

FONDAZIONE

UN GIACIMENTO DI STORIE

43

DOVE SI INCONTRANO LE TRAIETTORIE

46

QUANDO IL DISEGNO DIVENTA ESPERIENZA

GUIDARE LA CRESCITA, COSTRUIRE VALORE

Nel percorso di un'azienda arrivano dei momenti in cui i numeri smettono di essere solo una misura della performance e iniziano a raccontare qualcosa di più profondo. Non solo quanto si è cresciuti, ma come. E soprattutto: in quale direzione. Il 2025, per MAIRE, è stato esattamente questo: ricavi in crescita, marginalità in miglioramento, utile netto al livello più alto mai raggiunto. Ciò che questi numeri riflettono non è soltanto una fase positiva del ciclo economico, bensì la solidità di un modello industriale capace di reggere, adattarsi e progredire anche in un contesto energetico e geopolitico sempre più complesso.

È proprio dentro questa complessità che si misura la qualità di un'organizzazione. Negli ultimi anni abbiamo operato in scenari articolati, segnati da tensioni internazionali, trasformazioni industriali profonde e nuove dinamiche della domanda energetica globale. Eppure, in questo contesto, MAIRE ha continuato a crescere, confermando la resilienza del proprio modello e la capacità di trasformare le sfide in opportunità concrete.

Alla base di questo percorso ci sono due elementi distintivi, che oggi rappresentano il cuore della nostra identità: da un lato NEXTCHEM, con il suo portafoglio tecnologico in continua espansione nei settori a maggiore crescita; dall'altro TECNIMONT, che consolida ogni giorno la propria leadership nell'execution di progetti complessi su scala globale. Due anime complementari che, insieme, ci permettono di unire visione tecnologica e capacità realizzativa. In questa integrazione risiede uno dei principali fattori di vantaggio competitivo del Gruppo.

Guardando oltre il presente, emerge con maggiore evidenza un dato strutturale: la domanda di energia non sta rallentando, sta accelerando. La crescita demografica, l'aumento del benessere in molte aree del mondo e l'elettrificazione dei consumi stanno ridefinendo il fabbisogno energetico globale. In particolare, il Global South si configura come uno dei principali motori di questa espansione, mentre nuove tecnologie – dall'intelligenza artificiale ai sistemi digitali avanzati – contribuiscono ad aumentare ulteriormente la pressione sui sistemi energetici.

In questo scenario, oltre a una semplice sostituzione delle fonti, stiamo assistendo a un vero e proprio processo di "energy addition": un sistema sempre più articolato, multi-fonte e multi-velocità, in cui sicurezza, accessibilità e sostenibilità devono coesistere. È qui che si apre uno spazio rilevante per chi è in grado di offrire soluzioni industriali concrete, scalabili e tecnologicamente solide.

Il nostro Piano Strategico al 2035 nasce esattamente da questa consapevolezza. È una traiettoria costruita su competenze distintive, capacità operative e una visione chiara del ruolo che vogliamo giocare nel futuro dell'energia. L'obiettivo è ambizioso: raddoppiare quasi i ricavi del Gruppo, migliorare ulteriormente la redditività e

mantenere una struttura finanziaria solida, capace di sostenere gli investimenti necessari per crescere.

Questa crescita sarà guidata da alcuni driver chiave. Da un lato, il rafforzamento del portafoglio tecnologico, anche attraverso acquisizioni selettive, per accelerare il time-to-market e cogliere le opportunità nei segmenti a maggiore sviluppo. Dall'altro, l'evoluzione del nostro modello di execution, sempre più orientato all'efficienza, alla standardizzazione e all'utilizzo di tecnologie digitali e di intelligenza artificiale per migliorare qualità e tempi di realizzazione.

Tuttavia, nessuna strategia può tradursi in risultati senza un elemento fondamentale: le persone. La crescita del Gruppo passa anche da qui, dall'ingresso di nuove competenze, dall'investimento continuo nella formazione e dalla capacità di costruire un ambiente in cui ciascuno possa contribuire in modo concreto. Negli ultimi anni abbiamo ampliato significativamente il nostro team, ma soprattutto abbiamo rafforzato una cultura basata su responsabilità, collaborazione e sviluppo continuo.

È in questo contesto che il motto di questo numero, Enjoy Our Way, assume un significato particolarmente rilevante. Di fatto, è una sintesi del modo in cui interpretiamo il lavoro e il percorso di crescita: un approccio che valorizza le persone, le relazioni e la qualità dell'esperienza quotidiana, riconoscendo che i risultati migliori

nascono quando competenze e motivazione si incontrano.

Questo spirito attraversa anche i contenuti di questo numero di Evolve, che restituiscono una visione corale del nostro ecosistema. Dall'incontro tra cultura e impresa raccontato nell'intervista alla direttrice della GNAM di Roma, Cristina Mazzantini, allo sguardo delle nuove generazioni attraverso il lavoro di Marcello Ascani; dalla presenza industriale in Europa, con il racconto della Germania come laboratorio strategico, fino alle storie che nascono dentro il Gruppo, come il contest letterario dedicato alle persone MAIRE o il progetto Traiettorie, che esplora il valore delle competenze nei percorsi di integrazione.

Accanto a queste, la valorizzazione del nostro patrimonio storico – con la mostra dedicata ai luoghi dello sport – e il racconto visivo della vita aziendale contribuiscono a restituire un'immagine completa: un'organizzazione che cresce, ma che allo stesso tempo riflette su sé stessa, sulle proprie radici e sul proprio impatto.

In un mondo che cambia rapidamente, crescere non è più sufficiente. Occorre capire dove si sta andando e, soprattutto, come si sceglie di arrivarci. Per MAIRE, questa direzione passa dalla capacità di integrare tecnologia, ingegneria e visione industriale, mantenendo al centro le persone e il valore delle relazioni. Perché, in definitiva, è proprio questo che trasforma la crescita in qualcosa di più: una direzione condivisa.

Alessandro Bernini
Amministratore Delegato MAIRE




RIPENSARE IL RAPPORTO CON IL LAVORO



P

er lungo tempo il lavoro è stato raccontato come un dovere necessario, una dimensione da gestire con disciplina più che da vivere con soddisfazione. Prima veniva la performance, poi - eventualmente - il benessere. **Prima il risultato, poi la qualità dell'esperienza.** Ma in un contesto in cui le organizzazioni competono sempre più sulla capacità di attrarre, coinvolgere e trattenere talenti, questa visione mostra tutti i suoi limiti.

Oggi il punto non è più semplicemente lavorare di più o lavorare meglio. La vera domanda è un'altra: **come si costruisce un rapporto più sano, sostenibile e persino gratificante con il proprio lavoro?** Come si trasforma l'attività quotidiana da spazio di pressione e routine a contesto in cui energia, motivazione e significato possano convivere con risultati e responsabilità?

È una domanda che riguarda tanto le persone quanto le organizzazioni. Perché la qualità del lavoro dipende sia da ciò che facciamo e sia da come è progettato il contesto in cui lo svolgiamo, dal senso che attribuiamo alle nostre attività e dall'approccio mentale con cui affrontiamo complessità, relazioni e obiettivi.

Per approfondire questo tema, abbiamo selezionato tre libri molto diversi tra loro - un saggio sul benessere organizzativo di **Bruce Daisley**, una riflessione sul purpose quotidiano (il celebre saggio sull'**Ikigai**) e un classico della letteratura del Novecento come le *Lezioni Americane* di **Italo Calvino** - accomunati però da una stessa intuizione: la gioia del lavoro, oltre a essere un lusso accessorio, è una componente essenziale della qualità della performance e della crescita personale.

Perché, in fondo, lavorare bene significa anche riuscire a trovare valore - e talvolta perfino piacere - nel modo in cui percorriamo la strada, non solo nei risultati che otteniamo.

Bruce Daisley: la gioia del lavoro è una scelta progettuale

Per anni il disagio lavorativo è stato trattato come una questione individuale. Se una persona era stressata, demotivata o vicina al burnout, la risposta implicita era quasi sempre la stessa: deve imparare a gestirsi meglio. **Bruce Daisley** ribalta questa prospettiva. Nel suo libro *The Joy of Work*, l'ex Vice President di Twitter Europe sostiene una tesi semplice ma potente: non sono le persone a essere sbagliate, spesso è il modo in cui il lavoro viene progettato.

Daisley parte da una constatazione supportata da numerose ricerche internazionali: una parte significativa del malessere professionale non nasce dalla quantità di lavoro in sé, ma **dalla qualità dell'esperienza lavorativa quotidiana**. Riunioni inefficaci, interruzioni continue, assenza di autonomia, overload informativo, cultura dell'urgenza permanente: sono questi gli elementi che prosciugano energia e motivazione molto più delle responsabilità o degli obiettivi sfidanti.

Dalla gioia organizzativa al senso quotidiano del fare, fino alle virtù del pensiero leggero e preciso: tre visioni complementari per ripensare il lavoro come spazio di energia, significato e qualità. Ecco alcune pillole di futuro tratte dal pensiero di Bruce Daisley, Héctor García, Francesc Miralles e Italo Calvino.

La sua proposta non è idealistica, ma profondamente pragmatica: ripensare il lavoro come un sistema progettuale. Per Daisley, il benessere organizzativo non dipende da benefit superficiali o iniziative cosmetiche, bensì dalla **capacità di costruire contesti in cui le persone possano lavorare con maggiore concentrazione, autonomia e qualità relazionale**.

Tra i fattori che individua come decisivi emergono alcuni elementi ricorrenti: la possibilità di avere spazi di lavoro profondo senza continue interruzioni; la presenza di relazioni autentiche e informali tra colleghi; la percezione di progresso e miglioramento; un livello di autonomia sufficiente a far sentire le persone responsabili del proprio contributo. In altre parole, la soddisfazione professionale nasce meno dagli incentivi esterni e più da **come si vive concretamente ogni giornata**.

Il messaggio di fondo è chiaro: la gioia del lavoro non è un benefit accessorio né una questione caratteriale. **La qualità dell'esperienza lavorativa è fortemente influenzata dal modo in cui un'organizzazione struttura cultura, processi e relazioni**. E in un mercato in cui engagement e retention sono sempre più centrali, progettare bene l'esperienza lavorativa non è più solo una scelta etica: è una leva strategica.

Ikigai: quando il significato si costruisce nel quotidiano

Se Bruce Daisley guarda alla qualità dell'esperienza lavorativa dall'esterno - processi, cultura, organizzazione - *Il Metodo Ikigai* sposta l'attenzione su una dimensione più personale e interiore: il rapporto tra ciò che facciamo ogni giorno e il senso che attribuiamo al nostro agire.

Reso popolare a livello internazionale dagli autori **Héctor García e Francesc Miralles**, il concetto giapponese di ikigai può essere tradotto approssimativamente come **"ragione per alzarsi al mattino"**. Non indica necessariamente una missione grandiosa o una vocazione straordinaria. Al contrario, il suo significato più profondo riguarda la capacità di trovare valore, intenzione e soddisfazione in ciò che si fa con continuità, anche nei gesti apparentemente ordinari.

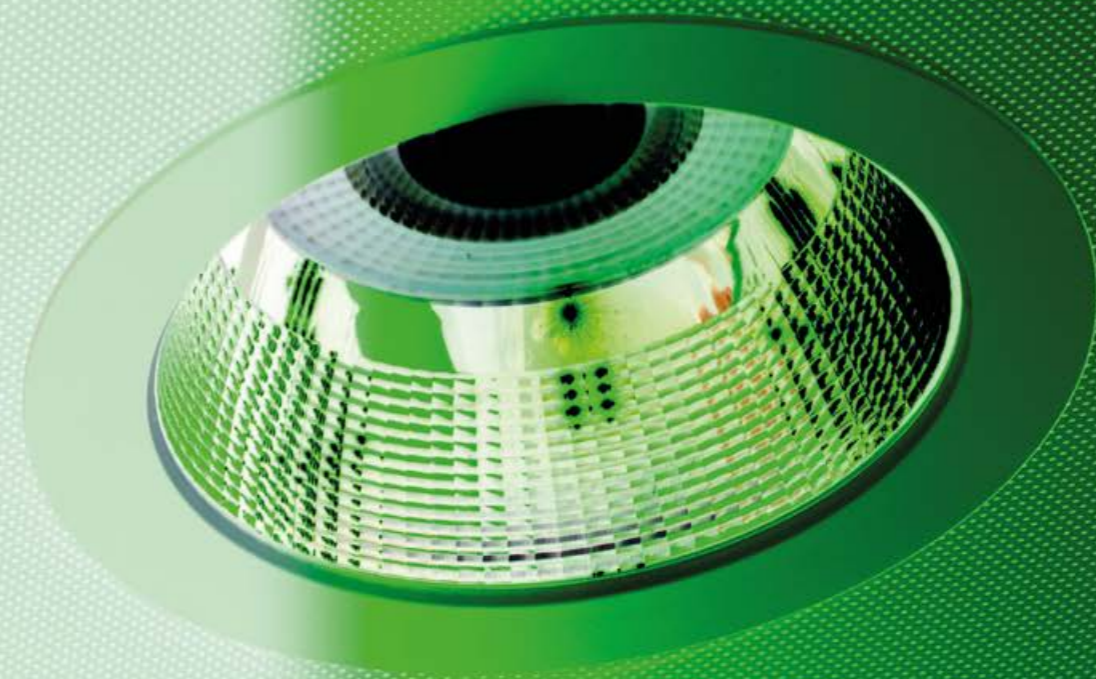
È proprio questo uno degli aspetti più interessanti del libro: l'idea che la motivazione duratura non nasca solo dal raggiungimento di grandi obiettivi, ma dalla percezione che ciò **che facciamo abbia una coerenza con chi siamo, con ciò che sappiamo fare bene e con il contributo che possiamo offrire agli altri**. In questa prospettiva, il lavoro smette di essere soltanto una sequenza di task e diventa uno spazio in cui esprimere competenze, identità e utilità.

Gli autori collegano questa visione anche agli stili di vita osservati in alcune **comunità giapponesi note per longevità e benessere diffuso**, dove il senso di scopo quotidiano viene considerato uno degli elementi che contribuiscono a mantenere energia, vitalità e coinvolgimento lungo tutto l'arco della vita. Al di là delle semplificazioni spesso circolate online sul tema, il valore più concreto dell'ikigai sta proprio qui: nel ricordarci che il significato non è qualcosa che si trova una volta per tutte, ma qualcosa che si costruisce progressivamente attraverso l'allineamento tra talento, piacere e contributo.

In un'epoca in cui molti professionisti cercano nel lavoro l'unione fra stabilità, identità e realizzazione, questo approccio offre una riflessione tanto semplice quanto potente: non sempre possiamo scegliere ogni aspetto del nostro lavoro, ma possiamo imparare a riconoscere - e coltivare - ciò che in esso genera significato per noi.

Calvino: le virtù del lavoro ben fatto

A prima vista, inserire *Lezioni Americane* accanto a due saggi contemporanei sul lavoro potrebbe sembrare una scelta inattesa. Eppure il libro-testamento di **Italo Calvino** - la raccolta delle celebri conferenze preparate per Harvard e pubblicate postume nel 1988 - offre una delle riflessioni più sorprendenti su qualità che oggi appaiono centrali anche nel mondo professionale e organizzativo.



Calvino non parla di management, leadership o cultura aziendale. Eppure le sue "proposte per il prossimo millennio" sembrano descrivere con straordinaria lucidità molte delle competenze richieste oggi a chi lavora in contesti complessi: pensiero chiaro, sintesi, precisione, capacità di orientarsi nella complessità senza esserne sopraffatti.

Tra i valori che individua, la **leggerezza** occupa un posto centrale. Non la immagina come superficialità, ma come capacità di togliere peso al superfluo, eliminare ciò che appesantisce il pensiero, semplificare senza impoverire. È una qualità che risuona fortemente anche nelle organizzazioni contemporanee, chiamate ogni giorno a ridurre burocrazia, snellire processi e rendere più chiara la comunicazione interna.

Accanto alla leggerezza, Calvino celebra la **rapidità** intesa come capacità di pensare e agire con ritmo, essenzialità e precisione. In un mondo in cui la velocità è spesso confusa con l'urgenza permanente, il suo richiamo suggerisce una distinzione preziosa: essere rapidi non significa accelerare tutto indiscriminatamente, ma saper trovare la forma più efficace per trasformare il pensiero in azione.

Infine, l'**esattezza**: il valore della precisione linguistica, della cura, del rigore nel definire ciò che si vuole dire o costruire. Un principio che, trasposto nel lavoro quotidiano, richiama l'importanza di progettare bene, comunicare con chiarezza e non confondere la complessità con la confusione.

Rilette oggi, *Lezioni Americane* suggeriscono un'idea potente: la qualità del lavoro non dipende solo da competenze tecniche o processi organizzativi, ma anche dall'attitudine mentale con cui affrontiamo realtà, problemi e relazioni. Lavorare bene, in fondo, significa anche pensare bene. E forse persino imparare - come suggeriva Calvino - a rendere il peso del mondo un po' più leggero senza smettere di prenderlo sul serio.

Enjoying the way

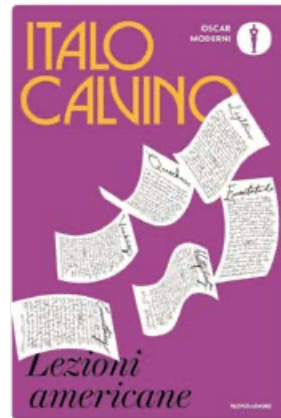
Messi uno accanto all'altro, questi tre libri testimoniano come la qualità del lavoro dipenda dal contesto in cui operiamo, dal significato che attribuiamo a ciò che facciamo. Di fatto, dal modo in cui scegliamo di pensare e affrontare la complessità.

La soddisfazione professionale nasce infine come risultato di un equilibrio tra organizzazione, intenzione e approccio mentale. Lavorare bene - questo il messaggio attuale - non significa solo raggiungere risultati, ma costruire condizioni in cui il percorso stesso abbia valore.

PILLOLE DI FUTURO

La soddisfazione non dipende solo dai risultati raggiunti, ma dalla qualità del processo quotidiano.

[Héctor García & Francesc Miralles]



La leggerezza non è superficialità: è precisione nel togliere peso a ciò che è superfluo.

[Italo Calvino]

Le amicizie sul lavoro sono una componente decisiva della felicità professionale.

[Bruce Daisley]

La felicità duratura nasce dall'aver qualcosa che dà significato alle proprie giornate.

[Héctor García & Francesc Miralles]

La tecnologia migliora il lavoro solo quando riduce l'attrito invece di aumentare la pressione continua.

[Bruce Daisley]

L'esattezza nasce dalla cura nel pensare, nominare e costruire con precisione.

[Italo Calvino]



Chi conosce il proprio scopo affronta il lavoro con maggiore energia e continuità.

[Héctor García & Francesc Miralles]

Comprendere la complessità significa saper tenere insieme molteplici prospettive senza perdere coerenza.

[Italo Calvino]

Un buon lavoro nasce dall'equilibrio tra autonomia, concentrazione e connessione con gli altri.

[Bruce Daisley]

La rapidità è l'arte di unire velocità mentale, ritmo e chiarezza d'intenzione.

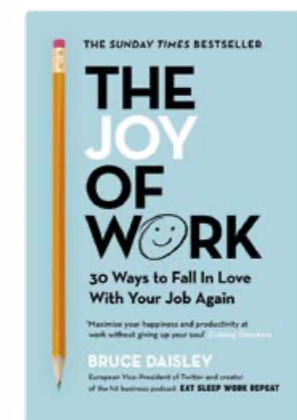
[Italo Calvino]

La gioia del lavoro si costruisce attraverso pratiche quotidiane concrete, più che con dichiarazioni astratte sulla cultura aziendale.

[Bruce Daisley]

Coltivare ciò che sappiamo fare bene e ciò che ci appassiona aiuta a costruire una vita più coerente e appagante.

[Héctor García & Francesc Miralles]



Fonti:

- Bruce Daisley, "The Joy of Work", Cornerstone (2020)
- H. García & F. Miralles, "Il metodo ikigai. I segreti della filosofia giapponese per una vita lunga e felice", Rizzoli (2019)
- Italo Calvino, "Lezioni Americane. Sei proposte per il prossimo millennio", Mondadori (2022)

L'ARTE PER LAVORARE MEGLIO

Renata Cristina Mazzantini, direttrice della GNAMC, racconta come arte, bellezza e pensiero critico possano trasformare le organizzazioni, rendendole più consapevoli, collaborative e capaci di evolvere: «Creatività e visione umanistica stanno diventando infrastrutture strategiche per il lavoro contemporaneo».

E ntrare alla Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma oggi significa attraversare molto più di uno spazio espositivo. Significa entrare in un luogo in cui la cultura si intreccia con la società, con l'impresa, con il modo stesso in cui le persone lavorano e collaborano. A guidare questa trasformazione è **Cristina Mazzantini**, architetto e manager culturale con un percorso che unisce esperienza istituzionale e visione contemporanea del museo come piattaforma aperta. Dopo incarichi in contesti pubblici complessi - tra cui la Camera dei Deputati e il Segretariato Generale della Presidenza della Repubblica - oggi porta avanti un'idea chiara: la cultura non è un elemento accessorio, ma una leva concreta di sviluppo umano, sociale e organizzativo.

La **Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea**, sotto la sua direzione, sta evolvendo in un vero e proprio hub di connessioni: tra artisti e aziende, tra istituzioni e territori, tra formazione e innovazione. Un luogo in cui la creatività si attiva, si sperimenta, si condivide. È in questo contesto che si inserisce anche il dialogo con **MAIRE**, un Gruppo che ha scelto di investire nella cultura come parte integrante del proprio ecosistema nell'ottica della relazione: un confronto tra mondi diversi che si riconoscono in un punto comune, quello della creatività come motore di trasformazione.

Nel numero attuale di EVOLVE, dedicato a ENJOY OUR WAY, il tema non è solo raggiungere obiettivi, ma dare valore al percorso anche grazie a uno sguardo diverso: più attento al processo, alla qualità dell'esperienza, al significato del fare. Con l'architetto Mazzantini abbiamo provato a capire cosa succede quando arte e impresa si incontrano davvero. E perché, oggi più che mai, la cultura può diventare uno degli strumenti più concreti per ripensare il lavoro.

Lei guida una delle principali istituzioni culturali italiane, ma ha anche lavorato in contesti istituzionali complessi. Secondo lei, la cultura può migliorare concretamente la qualità del lavoro all'interno di un'organizzazione? In che modo l'esposizione alla bellezza, al pensiero critico e alla creatività incide sul modo in cui le persone collaborano e prendono decisioni?

La cultura ha un impatto molto più concreto di quanto si pensi, e oggi non è più solo una percezione, ma qualcosa che trova riscontro anche negli studi più recenti delle neuroscienze e della psicologia. La bellezza, la creatività, l'esposizione a forme di pensiero non lineare attivano nelle persone processi che hanno a che fare con il benessere, ma anche con la capacità di adattamento, di ascolto e di visione.

Noi lo vediamo quotidianamente nel lavoro del museo. Quando le persone entrano in contatto con l'arte, si crea uno spazio diverso: meno funzionale, meno orientato all'urgenza, e proprio per questo più fertile. È uno spazio in cui si abbassano le difese, si ampliano le prospettive e diventa più naturale mettere in discussione schemi consolidati. E questo, se lo portiamo dentro un'organizzazione, ha un valore enorme.



Renata Cristina Mazzantini

Direttrice GNAMC, Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea

Abbiamo attivato, ad esempio, collaborazioni con il sistema sanitario proprio perché è emerso con chiarezza come l'esperienza culturale possa contribuire al benessere complessivo delle persone. Ma l'aspetto più interessante è che questo effetto non riguarda solo contesti fragili: riguarda tutti. Riguarda anche chi lavora in azienda, chi prende decisioni ogni giorno, chi gestisce team complessi.

Mi ha colpito molto, per esempio, partecipare personalmente a delle visite con persone senza dimora. In quei momenti succede qualcosa di molto potente: persone che normalmente fanno fatica a esprimersi trovano, attraverso l'arte, un linguaggio, una forma di relazione. Questo ci dice che la cultura ha la capacità di attivare risorse profonde, spesso latenti.

Se riportiamo questo nelle aziende, significa creare ambienti in cui le persone non sono solo più "produttive", ma più consapevoli, più aperte, più capaci di collaborare davvero. E oggi, in contesti complessi e in continua trasformazione, questa è forse una delle competenze più importanti. In questo senso, la cultura non è un elemento accessorio: è uno strumento che può incidere sulla qualità delle decisioni, sulla capacità di lavorare insieme e, in definitiva, sulla qualità stessa del lavoro.

Grazie alla recente donazione della Cy Twombly Foundation (celebrata da un volume edito da Electa con il sostegno di MAIRE), la GNAMC si sta trasformando anche in un centro di formazione e sperimentazione specializzato nel restauro delle opere d'arte contemporanea su carta - e la sua collezione comprende circa 7000

opere di questo genere. Se guardiamo alle aziende, la cultura può essere considerata una vera infrastruttura strategica - al pari della tecnologia o della formazione tecnica - oppure resta ancora troppo spesso percepita come qualcosa di accessorio?

Credo che oggi siamo in una fase di passaggio molto interessante, in cui sta emergendo con maggiore chiarezza il valore strategico della cultura, sebbene in alcuni contesti non sia ancora pienamente riconosciuto. Non a caso si parla sempre più spesso di "capitalismo culturale". Quello che vedo, infatti, è una crescente consapevolezza e soprattutto una contaminazione reciproca molto virtuosa tra mondi che fino a qualche anno fa erano più distanti. Il museo, per esempio, non è più soltanto un luogo di conservazione o esposizione, ma è diventato uno spazio attivo nello sviluppo della società civile. E la

“

Il museo non è più soltanto un luogo di conservazione o esposizione, ma è diventato uno spazio attivo nello sviluppo della società civile.

”

società civile, inevitabilmente, comprende anche il mondo delle imprese.

Le aziende oggi sono luoghi centrali della vita delle persone: è lì che si costruiscono relazioni, si sviluppano competenze, si definiscono visioni. Ed è proprio per questo che negli ultimi anni è emersa con forza la dimensione della cultura aziendale, che è diventata un elemento imprescindibile. Non si tratta più solo di organizzare il lavoro, ma di dare senso a ciò che si fa.

In questo scenario, la cultura in senso più ampio - quella artistica, creativa, umanistica - può giocare un ruolo fondamentale come una vera infrastruttura immateriale che aiuta a sviluppare pensiero critico, capacità di innovazione, apertura al cambiamento. Allo stesso tempo, anche le istituzioni culturali hanno dovuto fare un passo in avanti: uscire da una dimensione più chiusa, a volte percepita come elitaria, e imparare a dialogare con nuovi linguaggi, altri mondi ed esigenze diverse.

È proprio in questo incontro che nasce il valore più interessante. Quando cultura e impresa smettono di guardarsi da lontano e iniziano a collaborare davvero, si crea uno spazio nuovo: più concreto, dinamico e capace di generare impatto. Credo che la cultura non sia più - o non debba più essere - considerata un "optional". È una componente strategica, anche se immateriale, che può incidere profondamente sulla capacità di un'organizzazione di evolvere e di affrontare la complessità del presente.

Molti suoi progetti mettono al centro il museo come spazio di comunità e coinvolgimento. Nelle aziende, oggi, si parla molto di purpose e identità. Quanto è importante costruire una cultura interna forte, capace di generare senso di appartenenza? E quali rischi corre un'organizzazione che trascura questo aspetto?

Io credo che oggi questo sia un tema centrale, non solo per le istituzioni culturali ma per qualsiasi organizzazione. Costruire una cultura interna significa, prima di tutto, costruire un linguaggio condiviso, un modo comune di interpretare ciò che si fa e perché lo si fa. E questo è ciò che genera davvero senso di appartenenza. Nel nostro lavoro, per esempio, è fondamentale riuscire a parlare a pubblici diversi, creare connessioni, rendere la cultura accessibile senza banalizzarla. Un processo che richiede precise professionalità e che ha anche una forte dimensione pedagogica: avvicinare, includere, rendere le persone partecipi. Quando questo accade, si crea una comunità.

Nelle aziende succede qualcosa di molto simile. Il purpose non può essere solo una dichiarazione formale: deve tradursi in esperienze concrete, comportamenti e relazioni quotidiane. Quando le persone percepiscono coerenza tra ciò che un'organizzazione dice e ciò che fa, allora si crea fiducia. E la fiducia è la base di qualsiasi sistema che voglia funzionare davvero.

Al contrario, quando questa dimensione manca, il rischio è quello di avere organizzazioni tecnicamente efficienti ma fragili dal punto di vista umano. Si lavora, si producono risultati, ma manca un senso profondo di



appartenenza, una direzione e un'identità condivisa. E questo, nel medio-lungo periodo, si traduce in disaffezione: pensiamo alle difficoltà nel trattenere talenti o alla minore capacità di affrontare i cambiamenti.

In questo senso noi lavoriamo molto con università, scuole e aziende: perché è lì che si costruisce il futuro, non solo in termini di competenze ma anche di valori e visione identitaria. La cultura è uno strumento potente perché aiuta le persone a riconoscersi in qualcosa di più ampio del proprio ruolo. E quando questo accade, cambia il modo in cui si lavora, ma anche il modo in cui si sta dentro un'organizzazione.

Con iniziative come *Connessioni Urbane*, l'arte diventa strumento di rigenerazione dello spazio pubblico e delle relazioni sociali. Possiamo immaginare che la cultura abbia un ruolo analogo anche nei contesti aziendali? Può contribuire a "rigenerare" ambienti di lavoro, dinamiche interne e clima organizzativo?

Assolutamente sì, ed è una direzione che stiamo già esplorando in modo concreto. Progetti come *Connessioni Urbane* nascono proprio dall'idea che il museo non debba essere un luogo separato dalla quotidianità, ma un hub capace di intercettare bisogni reali e di attivare relazioni tra mondi diversi.

Quando lavoriamo su questi progetti, quello che accade è molto interessante: le aziende portano esigenze molto precise - spesso legate alla creatività, all'innovazione, al coinvolgimento delle persone - e il museo diventa uno spazio di connessione, in cui entrano artisti, studenti, accademie, professionisti. Si crea un ecosistema in cui ognuno contribuisce con il proprio linguaggio e questo ha un impatto diretto anche sugli ambienti di lavoro. L'arte introduce uno sguardo diverso perché rompe abitudini e apre possibilità. Non si tratta semplicemente di "abbellire" uno spazio, ma di trasformarlo in un luogo più vivo, più stimolante, più capace di generare relazione.

Abbiamo visto, ad esempio, come esperienze di arte partecipata in contesti complessi come il centro sociale *Barrio's* a Milano possano produrre risultati molto forti, sia sul piano umano che su quello simbolico. Quando le persone vengono coinvolte in un processo creativo, cambia il modo in cui vivono quello spazio: non è più solo un luogo da attraversare, ma qualcosa a cui sentono di appartenere.

Rigenerare un ambiente di lavoro è un passaggio chiave anche per le aziende: non è soltanto un tema di intervento sull'organizzazione o sui processi, ma anche sul modo in cui le persone si relazionano tra loro e con lo spazio che abitano ogni giorno. Credo quindi che la cultura possa avere un ruolo molto importante perché introduce una dimensione esperienziale ed emotiva, che spesso manca nei contesti più strutturati. E oggi, per costruire ambienti di lavoro realmente sostenibili e innovativi, questa dimensione non è più un lusso, ma una necessità.

Nel nostro numero parliamo di *ENJOY OUR WAY*: non solo raggiungere obiettivi, ma vivere bene il percorso. La cultura può insegnare alle aziende a dare più valore al processo, alla ricerca, all'esperienza condivisa, e non soltanto al risultato finale? In che modo l'arte può aiutarci a riscoprire il piacere del fare, anche nel lavoro?

Credo che questo sia un punto molto importante, soprattutto oggi, in un contesto in cui siamo spesso concentrati esclusivamente sul risultato, con un focus su performance e velocità. La cultura, e in particolare l'arte contemporanea - sempre più partecipata e socially engaged - ci ricordano che il valore non sta solo nel punto di arrivo, ma anche nel percorso che si compie per arrivarci. Se pensiamo al lavoro di molti artisti contemporanei, il processo è parte integrante dell'opera. La ricerca, il dubbio, il tempo necessario e le modalità adottate per sviluppare un'idea non sono elementi secondari, ma essenziali per la creatività contemporanea, così come la relazione con lo spettatore. Gli artisti lavorano sempre più spesso con il pubblico, talvolta con intere comunità, facendo emergere le idee attraverso processi olistici e condivisi e sviluppandole persino collettivamente. Lo dimostra, ad esempio, la pratica artistica partecipativa di *Marinella Senatore*, nominata dalla *Gnamc* Artista dell'anno 2026 anche grazie al sostegno di *MAIRE*, che è incentrata su attivismo e inclusione. E questa è una lezione molto interessante anche per il mondo delle imprese.

Noi italiani, in particolare, abbiamo una relazione molto profonda con la bellezza, spesso anche inconsapevole. Cresciamo immersi in un paesaggio culturale fatto di



arte, architettura, storia, e questo influisce sul nostro modo di vedere e di fare le cose. C'è un'attenzione al dettaglio, alla qualità dell'esperienza, che va oltre la semplice funzionalità. Questa sensibilità, se viene riconosciuta e valorizzata, può diventare un elemento distintivo anche nel lavoro. Significa non limitarsi a "fare bene" qualcosa, ma interrogarsi su come lo si fa, su quale esperienza si crea e sul significato costruito nel tempo.

E questo cambia anche il rapporto con il lavoro stesso. Quando si riesce a dare valore al processo, non si vive più solo in funzione del risultato finale, ma si recupera quella dimensione piacevole di coinvolgimento e partecipazione. In questo senso, la cultura e soprattutto l'arte contemporanea possono offrire alle aziende uno sguardo diverso: meno orientato esclusivamente alla performance e più attento alla qualità del percorso. E forse è proprio qui che si trova un equilibrio più sostenibile, anche nel lungo periodo, tra risultati e benessere delle persone.

LA RIVINCITA DELLE AZIENDE CONCRETE

Ci sono aziende di cui si parla continuamente. E altre che, pur muovendo miliardi di euro, restano fuori dal radar del grande pubblico. Non perché siano meno importanti, ma perché sono più difficili da raccontare. Meno immediate, meno "spettacolari". Eppure, spesso, sono proprio queste a costruire l'infrastruttura reale del mondo in cui viviamo.

Con il suo format **Marcello Ascani** ha scelto di entrare all'interno delle principali aziende di successo in Italia e nel mondo. *Inside Companies*, disponibile su YouTube, negli ultimi anni ha trasformato la curiosità personale in un format capace di portare migliaia di persone dietro le quinte del lavoro e dell'impresa. Startup e storie digitali, ma anche fabbriche, cantieri, multinazionali, luoghi dove accadono cose che raramente diventano racconto.

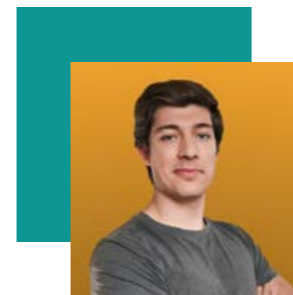
Un percorso iniziato da giovanissimo, quasi per esplorare un territorio sconosciuto - quello del lavoro - e diventato nel tempo un percorso imprenditoriale. Oggi Ascani è co-founder di una media company nella creator economy e continua a muoversi tra contenuti e aziende, con un approccio diretto, accessibile, profondamente contemporaneo.

In questo contesto ha incontrato anche **MAIRE**: prima intervistando il presidente **Fabrizio Di Amato**, poi entrando nei cantieri e nei momenti chiave di racconto dell'azienda, fino al *Capital Markets Day*. Un'esperienza che gli ha permesso di osservare da vicino un settore che dall'esterno può sembrare tecnico, distante, persino poco "attraente", ma che nasconde una complessità - e un'energia - difficili da immaginare. Passione e orgoglio per ciò che si costruisce.

In un numero di EVOLVE dedicato a **ENJOY OUR WAY** - il modo in cui ognuno contribuisce a rendere il lavoro qualcosa che vale la pena vivere, non solo svolgere - il punto di vista di Ascani diventa una lente preziosa. Con lui siamo andati alla ricerca del cosiddetto "piacere del lavoro": cosa succede quando un creator entra nelle aziende per raccontarle senza filtri? E cosa cambia quando a guardarle è una generazione che cerca sempre meno l'immagine e sempre più il senso?

Marcello, nel tuo percorso da creator a imprenditore hai scelto di entrare fisicamente nelle aziende e raccontarle da dentro. Da dove nasce questa scelta?

È una cosa che nasce molto presto. Ho iniziato a fare YouTube quando avevo 15 anni, raccontando semplicemente la mia vita. Poi, finito il liceo, ho deciso di non andare all'università e di fare il creator a tempo pieno. In quel momento ho iniziato a raccontare anche temi più concreti, come la gestione delle finanze personali: quanto costa vivere da solo, quanti soldi servono, cosa farne. A un certo punto mi sono reso conto di una cosa: **il mondo del lavoro è completamente sconosciuto a chi studia**. Lo è per chi è alle superiori, ma spesso anche per chi è all'università. E quindi mi sono detto: perché non creare un format che mi permetta di entrare nelle aziende e capire davvero come funzionano?



Marcello Ascani

Creator e imprenditore

Per anni le aziende attrattive erano quelle più visibili, leggere, digitali. Oggi qualcosa sta cambiando. Marcello Ascani, creator e imprenditore, osserva: «Sempre più giovani cercano contesti in cui il proprio contributo sia riconoscibile, dove il risultato non sia solo raccontato, ma vissuto».



All'inizio era pura curiosità. Volevo vedere cosa succede dentro contesti molto diversi tra loro: una banca, una startup, un'azienda manifatturiera. Perché la verità è che chi lavora in un settore spesso non ha idea di come funzionino gli altri. Poi, quando ho iniziato a fare impresa anch'io, questo format ha preso una seconda direzione. Non era più solo capire cosa significa lavorare, ma anche cosa significa costruire un'azienda: come cresce, quali dinamiche ci sono dietro, cosa distingue un'azienda che funziona da una che non funziona.

Oggi i miei contenuti hanno sempre questa doppia anima: da una parte il "dietro le quinte", dall'altra un aspetto più ispirazionale. Racconto aziende che possono essere dei casi studio, esempi concreti. Perché secondo me il punto non è solo vedere cosa succede, ma capire cosa si può imparare da quello che succede.

Quando hai iniziato a raccontare aziende e manager con un linguaggio diretto, vicino alle nuove generazioni, ti aspettavi un mondo più "polveroso"? O hai trovato qualcosa di diverso?

Mi aspettavo sicuramente più rigidità, soprattutto nel linguaggio. In parte c'è, perché dentro ogni azienda convivono sempre due anime: da un lato persone molto

al passo con i tempi, dall'altro approcci più tradizionali. È abbastanza trasversale, succede ovunque. Quello che mi ha sorpreso, però, è il cambiamento che avviene nel momento in cui entri davvero in azienda. All'inizio può esserci un po' di diffidenza, è normale. Ma basta iniziare a girare, a fare domande, a parlare con le persone... e si trasforma subito in entusiasmo.

La cosa che noto sempre è che **le persone hanno voglia di raccontare quello che fanno**. Anche in lavori che dall'esterno sembrano poco "narrabili". Che si tratti di chi lavora in un grande gruppo industriale o in una piccola azienda manifatturiera, trovi quasi sempre qualcuno che è profondamente appassionato di quello che fa. E questo cambia tutto. Perché quando dai spazio a quella passione, il linguaggio smette di essere formale o distante e diventa molto più autentico.

Poi succede un'altra cosa interessante: quando il contenuto esce, non è solo comunicazione. Arrivano messaggi, candidature, persone che scoprono quell'azienda per la prima volta. È un processo graduale, ma reale. A quel punto le aziende capiscono che raccontarsi in modo diverso non è solo possibile, ma anche utile.

Entrando nei cantieri MAIRE e parlando con il Presidente, ti sei trovato davanti a un settore che dall'esterno può sembrare molto tecnico. Cosa ti ha colpito di più?

La cosa che mi ha colpito di più è stata la passione. E non me l'aspettavo in modo così evidente, soprattutto in contesti così tecnici. Quando entri in un'azienda come MAIRE, da fuori puoi pensare a numeri, processi, progetti enormi. Tutto vero. Ma quando inizi a parlare con le persone, cambia completamente la prospettiva. Ti trovi davanti professionisti che fanno questo lavoro da anni, che potrebbero tranquillamente stare in ruoli più comodi, magari più "da ufficio"... e invece scelgono ancora di stare sul campo.

Mi ricordo, per esempio, dei tecnici che lavorano da decenni nei cantieri e che continuano a farlo non per necessità, ma perché gli piace davvero. Per l'adrenalina, per la sfida, per la soddisfazione di vedere qualcosa che prende forma concretamente. Per loro non è solo lavoro, ma coinvolgimento. Questa cosa la vedi a tutti i livelli, sia nei senior che nei più giovani: è un'energia che non ti aspetti, perché associ questi settori a qualcosa di distante, magari anche un po' freddo. Invece c'è molto orgoglio, molta identità.

L'altra cosa che mi ha sorpreso è la velocità. Pensi a un "elefante", una struttura molto pesante. Invece ho visto un'organizzazione abbastanza snella, capace di prendere decisioni e muoversi rapidamente. Lo giudico un mix interessante: da una parte la complessità dei progetti, dall'altra una certa agilità nel modo di lavorare. È un mondo che sembra tecnico, ma in realtà è profondamente umano.

Hai partecipato anche al Capital Markets Day, un momento in cui un'azienda si racconta agli analisti e agli investitori. Da storyteller, cosa ti ha colpito di più nel "dietro le quinte" di un Gruppo globale?

Anche qui, come dicevo, lo scarto tra quello che si vede da fuori e quello che c'è davvero dietro. Da fuori arrivano i numeri: fatturato, EBITDA, crescita. Numeri importanti, che raccontano una traiettoria. Però quando entri nel "dietro le quinte", capisci quanto lavoro c'è per renderli possibili. **Parliamo di progetti enormi, che durano anni e che coinvolgono migliaia di persone**. E ogni progetto si porta dietro una complessità incredibile, anche solo a livello operativo. È incredibile la quantità di documentazione e processi da gestire: milioni di dati, variabili che cambiano continuamente, decisioni da prendere in contesti molto diversi tra loro.

Qui entra in gioco la tecnologia in un modo molto diverso da come la si racconta di solito. Non è l'AI "da social", quella che serve per fare contenuti o post. È uno strumento concreto, che serve per automatizzare processi, ridurre errori, fare previsioni. Soprattutto in progetti dove basta una variazione nei costi delle materie prime per cambiare completamente l'equilibrio economico.

Un'altra cosa che mi ha colpito è il fatto che questi business, che qualcuno definirebbe "noiosi", in realtà sono fondamentali. Mentre si parla tanto di innovazione digitale, **c'è tutto un mondo che costruisce infrastrutture, energia, impianti.** Senza quel mondo, tutto il resto non esiste. È istruttivo conoscere aziende che lavorano in silenzio, ma con un impatto enorme: quando inizi a capirlo, cambia anche il modo in cui le guardi.

Se dovessi parlare a un ragazzo di vent'anni, oggi, del lavoro e delle scelte da fare, che tipo di cambiamento stai osservando?

Secondo me c'è un cambio di paradigma abbastanza evidente. Sempre più ragazzi iniziano a mettere in discussione quelli che vengono percepiti come lavori "di successo", ma che poi nella pratica risultano vuoti. **Nel gergo si parla anche di bullshit jobs:** ruoli molto strutturati, spesso nelle grandi corporate o nella consulenza, dove lavori tanto ma fai fatica a vedere l'impatto reale di quello che fai. Tipo i project manager che se ne stanno di fronte a uno schermo dalla mattina alla sera...

Ora vedo una specie di movimento contrario. Una ricerca di qualcosa di più concreto e tangibile. L'idea di poter dire: «Questa cosa l'ho fatta io, esiste davvero». Non solo lavorare su presentazioni o processi, ma vedere un risultato che puoi toccare. Questo si lega anche a un altro aspetto: **le hard skill tornano a essere centrali.** Oltre a sapersi muovere bene nei contesti - comunicare, gestire relazioni - sempre più persone vogliono avere una competenza forte e riconoscibile, che crea valore.

Poi c'è un tema molto pratico, che spesso si sottovaluta: le opportunità reali. Ci sono ragazzi che finiscono in grandi città, magari in consulenza, con stipendi che sulla carta sembrano buoni ma che poi si dissolvono nel costo della vita. E invece magari esistono realtà meno "visibili", anche in provincia o

“

Sempre più ragazzi iniziano a mettere in discussione quelli che vengono percepiti come lavori "di successo", ma che poi nella pratica risultano vuoti. Nel gergo si parla anche di bullshit jobs.

”

in settori più tecnici, dove puoi crescere di più, guadagnare meglio e avere un impatto maggiore. È anche un tema di prospettiva: i più giovani oggi cercano contesti in cui possano fare la differenza, dove se lavori bene si vede e hai spazio per crescere davvero.

In questo scenario, perché oggi un giovane dovrebbe guardare con interesse a realtà come MAIRE, che operano in settori come energia, chimica e infrastrutture?

Perché sono contesti in cui quello che fai ha un impatto reale: **lavori su progetti che esistono, che restano,** che fanno parte della vita quotidiana delle persone. Sono aziende dove, se sei disposto a metterti in gioco, puoi accelerare molto. Viaggiare, lavorare su progetti complessi, confrontarti con contesti diversi: sono esperienze che ti fanno crescere velocemente. In questi settori, se sei preparato e porti valore, si vede. Non sei uno tra tanti dentro un sistema chiuso, ma puoi fare la differenza. Conoscendo meglio MAIRE - infrastrutture energetiche e chimica sostenibile - si capisce che qui c'è domanda, oggi e ancora di più in futuro.... Sono tutte aree centrali per lo sviluppo dei prossimi anni. Questo significa opportunità, stabilità, ma anche possibilità di costruire qualcosa di solido nel tempo.



MAIRE, IL FUTURO PRENDE FORMA

C' è un momento, durante il **Capital Markets Day**, in cui la narrazione cambia. Le slide restano sullo sfondo, ma ciò che emerge è qualcosa di più concreto: una sequenza di esempi, tecnologie, progetti che trasformano la visione in realtà osservabile. È in questo passaggio che il CMD di MAIRE - svoltosi a inizio marzo 2026 - ha assunto il suo significato più autentico. Oltre a essere un appuntamento con la comunità finanziaria, è stata un'occasione per mettere a fuoco **come il Gruppo stia traducendo la transizione energetica in soluzioni industriali scalabili**.

Dalle tecnologie per la chimica circolare ai nuovi vettori energetici, fino ai modelli integrati tra innovazione ed execution, il racconto si è sviluppato attraverso progetti già attivi o in fase avanzata di sviluppo. Da un lato, la capacità di **leggere uno scenario energetico** sempre più complesso e in rapida evoluzione; dall'altro, la volontà di **tradurlo in opportunità operative**, con un approccio che combina visione strategica e solidità esecutiva. Di fatto, la rappresentazione di un modello industriale in azione, che mette insieme tecnologia, ingegneria e capacità realizzativa per affrontare le sfide della transizione.

Una piattaforma che orienta il cambiamento

Ad aprire il Capital Markets Day è stato **Fabrizio Di Amato**, presidente e fondatore di MAIRE, con una digressione sul ruolo dell'industria in una fase di trasformazione profonda. «Oggi il mondo ha bisogno dell'industria più che mai - ha spiegato il presidente - Abbiamo bisogno di energia, di nuovi materiali e processi, di innovazione per combinare sviluppo economico e responsabilità ambientale».

La transizione energetica, dunque, come un processo già in corso, influenzato da dinamiche geopolitiche, evoluzioni tecnologiche e nuove geografie della domanda. Nonostante le opportunità il contesto richiede allo stesso tempo capacità di visione e disciplina nell'esecuzione. «**Ciò che sembra ambizioso oggi, diventa realtà domani**».

Tecnologia, ingegneria e execution. Dal Capital Markets Day emerge l'identità di una piattaforma globale, dove sicurezza energetica, geopolitica e politiche industriali giocano un ruolo determinante.



ha aggiunto Di Amato, presentando il percorso di MAIRE come un'evoluzione coerente: da realtà costruita nel tempo attraverso integrazione di competenze e acquisizioni, fino a piattaforma globale capace di coniugare tecnologia e capacità realizzativa.

L'integrazione tra Nextchem e Tecnimont

Con **TECNIMONT**, il racconto si sposta sul piano dell'esecuzione. È qui che la visione industriale del Gruppo prende forma operativa, attraverso la gestione di progetti complessi su scala globale. **Nel 2025 la divisione Integrated E&C Solutions ha registrato ricavi per 6,6 miliardi di euro e un EBITDA in crescita**, confermando la solidità del modello basato su capacità ingegneristica e disciplina esecutiva. Un risultato sostenuto dall'avanzamento dei principali progetti in portafoglio e da una gestione selettiva delle nuove commesse.

È il CEO **Alessandro Bernini** a inquadrare questi risultati in una prospettiva più ampia: «Negli ultimi tre anni abbiamo raddoppiato i ricavi e registrato una crescita costante della redditività a tutti i livelli». **Nel 2025 i ricavi del Gruppo hanno raggiunto i 7,1 miliardi di euro, con un EBITDA di 500 milioni e un margine salito al 7%**, in miglioramento rispetto al 2022. «Ancora più importante, abbiamo triplicato l'utile netto consolidato, raggiungendo i 285 milioni di euro, il miglior risultato di sempre».

È in questo quadro che si inserisce «la solidità e la resilienza del nostro modello industriale, anche in un contesto energetico e geopolitico sempre più complesso». **L'approccio è integrato: dagli studi preliminari fino alla realizzazione e gestione degli impianti.** In questo contesto, l'adozione crescente di soluzioni digitali e intelligenza artificiale sta contribuendo a migliorare l'efficienza operativa e la qualità dell'esecuzione.

«Siamo posizionati per crescere facendo leva su due motori complementari: **Nextchem e Tecnimont**». In questa integrazione il modello industriale di MAIRE

trova la sua espressione più compiuta. Da un lato lo sviluppo tecnologico, dall'altro la capacità di realizzazione: **due motori distinti, ma sempre più interconnessi**, che consentono di accompagnare i progetti lungo l'intero ciclo, dall'innovazione alla messa a terra.

Fonti energetiche destinate a convivere

Dopo la visione, il Capital Markets Day è entrato nel vivo con l'intervento di **Giovanni Sale**, SVP Corporate and Business Strategy, chiamato a delineare il contesto in cui questa visione prende forma. «La crescita della popolazione globale, l'espansione del PIL e l'aumento degli standard di vita stanno determinando un **incremento strutturale della domanda energetica**, con un ruolo sempre più rilevante delle economie emergenti» ha spiegato Sale.

A questa dinamica si aggiunge un ulteriore fattore di accelerazione. «Una nuova forza è in atto: **l'aumento esponenziale della domanda di energia guidato dall'elettrificazione e dall'intelligenza artificiale**». Con l'aumento della propria capacità complessiva - nuove infrastrutture, nuovi materiali e nuove soluzioni industriali - il sistema energetico globale porta con sé un'elevata complessità. «Il nuovo paradigma energetico si basa su due **pilastri: un sistema multi-source e uno scenario multi-shape e multi-speed**». **In altre parole, fonti energetiche diverse sono destinate a convivere**, mentre Paesi e settori procedono lungo traiettorie differenziate, influenzate da priorità economiche, politiche e industriali.

Accanto all'energia, Sale ha evidenziato un secondo elemento chiave: **il ruolo dei materiali e della loro trasformazione**. La crescita del sistema energetico implica infatti una crescente domanda di risorse - dai metalli alle materie prime strategiche - e soprattutto la capacità di processarle in modo efficiente. In questo contesto, **la chimica torna a essere un fattore abilitante**, necessario per sostenere lo sviluppo di infrastrutture, sistemi di accumulo e mobilità.

Il quadro che emerge è quello di un sistema in espansione, ma anche sempre più frammentato e competitivo, dove sicurezza energetica, geopolitica e politiche industriali giocano un ruolo

determinante. In questo scenario, il posizionamento di MAIRE viene definito con chiarezza: «**Un partner globale di tecnologia e ingegneria**, in continua evoluzione ed espansione in anticipo rispetto al mercato». Ruolo che implica la capacità di operare in contesti diversi, gestire la complessità e offrire soluzioni scalabili e pragmatiche.

Dal feedstock al prodotto finale

Il 2025 è stato presentato come un anno di svolta da **Fabio Fritelli**, managing director di NEXTCHEM: «È stato un periodo cruciale per il nostro settore, un anno che ha ridefinito il significato della transizione energetica» ha detto Fritelli. In questo contesto, **NEXTCHEM ha rafforzato il proprio posizionamento come piattaforma tecnologica integrata**. Il modello non si limita allo sviluppo di soluzioni, ma punta alla loro industrializzazione, combinando licenze, ingegneria, servizi digitali e componenti proprietarie. «È un approccio che consente di accompagnare i clienti lungo l'intera catena del valore, dal feedstock al prodotto finale».

I numeri confermano questa traiettoria. **Nel 2025 i ricavi hanno raggiunto i 495 milioni di euro**, con una crescita significativa e una marginalità tra le più elevate del settore. Allo stesso tempo, il portafoglio tecnologico ha continuato ad ampliarsi, **superando le 50 soluzioni disponibili** e destinato a crescere ulteriormente con l'integrazione di nuove acquisizioni. «Nel 2025 abbiamo anche annunciato l'acquisizione di **Ballestra Group** - ha aggiunto Fritelli - una transazione strategica che amplia il nostro portafoglio nella chimica inorganica, rafforza le nostre capacità di ricerca e sviluppo e consolida il posizionamento di NEXTCHEM anche nei segmenti legati ai materiali critici e ai fertilizzanti».

Le direttrici di sviluppo si articolano su tre ambiti: **fertilizzanti, nuovi vettori energetici** - come SAF, metanolo e idrogeno - e **soluzioni per la circolarità dei materiali**. La crescita passa anche attraverso acquisizioni mirate. «Siamo estremamente selettivi - ha concluso Fritelli - cerchiamo solo tecnologie con un livello di maturità già validato». L'obiettivo è accelerare il time-to-market e **trasformare soluzioni già testate in applicazioni industriali** su larga scala.

ENJOY OUR WAY

Everyone makes MAIRE the place to be. We maintain a positive attitude, take care of each other, and enjoy everything that makes us unique.



ENJOY OUR WAY

Ognuno contribuisce a rendere MAIRE un luogo in cui vale la pena essere. Manteniamo un atteggiamento positivo, ci prendiamo cura gli uni degli altri e valorizziamo tutto ciò che ci rende unici.

MAIRE è fatta di persone e ogni persona contribuisce a rendere MAIRE un posto straordinario. È necessario che ognuno faccia la propria parte nel promuovere positività, solidarietà, apprezzamento delle caratteristiche uniche di ciascun membro unitamente al rispetto e alla cura del prossimo in modo da contribuire a creare un ambiente eccezionale in cui lavorare.





GERMANIA, LABORATORIO MAIRE

Dalle radici della chimica europea alle nuove tecnologie: persone, competenze e integrazione al centro della strategia NEXTCHEM.

C'

è un filo che lega storie industriali, competenze tecniche e visioni di lungo periodo, e attraversa l'Europa passando da uno dei suoi cuori più solidi: la Germania. È qui che il gruppo MAIRE ha costruito nel tempo una presenza che va oltre numeri e progetti, fatta di persone, know-how e relazioni. Un radicamento che nasce nella tradizione della chimica e della petrolchimica europea e che oggi si rinnova alla luce delle sfide della transizione energetica.

Emanuele Pozzati, VP Region Europe di NEXTCHEM, questa evoluzione l'ha vissuta in prima persona. Il suo racconto per EVOLVE restituisce l'immagine di un territorio che non è solo un mercato, ma un vero laboratorio di integrazione: tra competenze, culture e modelli industriali che dialogano e si contaminano. Dalle origini del primo presidio ingegneristico alle più recenti acquisizioni, emerge una direzione chiara: valorizzare le eccellenze locali e metterle in connessione, trasformandole in un sistema capace di generare innovazione.

In questo percorso, il lavoro di squadra diventa centrale. Perché ENJOY OUR WAY non è solo un motto, ma un modo concreto di lavorare: creare ogni giorno un ambiente in cui le persone possano contribuire, crescere e costruire insieme qualcosa di più grande.

La presenza di MAIRE in Germania ha radici profonde. Dottor Pozzati, da dove nasce questo legame e quali sono gli elementi storici che lo rendono ancora oggi così strategico?

La Germania, insieme all'Italia, è stata storicamente uno dei poli di riferimento della chimica e della petrolchimica europea. Un legame che affonda le radici anche nella cultura industriale dei due Paesi e che trova un simbolo nella scoperta del catalizzatore Ziegler-Natta, frutto proprio di questa doppia eccellenza. In questo contesto si inserisce la presenza di MAIRE, costruita oltre venticinque anni fa con l'obiettivo di presidiare un mercato ad altissima concentrazione di competenze. Da una prima joint venture si è sviluppata una realtà solida, rafforzata dall'ingresso di un team di ingegneri altamente specializzati nel polietilene a bassa densità (LDPE), realizzato con processi ad elevatissime pressioni.

Questo know-how, ancora oggi fortemente radicato in Germania, ha rappresentato a lungo un elemento distintivo per il gruppo: un centro di ingegneria di alto livello, capace di lavorare su tecnologie complesse. Oggi quel legame resta strategico perché unisce tradizione industriale e capacità di integrazione: da un lato le competenze tedesche, dall'altro la visione di MAIRE di metterle a sistema, costruendo continuità tra passato e futuro.

Oggi come si articola concretamente la presenza del gruppo in Germania, tra le diverse società e competenze?

Oggi la presenza di MAIRE in Germania si articola principalmente su due realtà, diverse ma complementari. La prima è TPI, una società

con una lunga storia nel gruppo, composta da circa settanta persone e specializzata in servizi di ingegneria, in particolare nel mondo delle poliolefine. Negli anni ha sviluppato un know-how molto verticale, diventando un punto di riferimento su applicazioni complesse. Dal 2024 TPI è entrata a far parte di NEXTCHEM, in un passaggio strategico che ne valorizza il ruolo: pur operando nell'ingegneria, si colloca infatti tra execution e tecnologia. L'obiettivo è rafforzarne il contributo anche nello sviluppo e nell'ingegnerizzazione delle tecnologie proprietarie del gruppo.

Accanto a TPI, sempre nel 2024, si è aggiunta GasConTec, una realtà più piccola ma altamente innovativa, attiva nel campo del syngas, dell'idrogeno e del metanolo. La sua acquisizione ha completato un tassello chiave, in particolare sul fronte dell'idrogeno, centrale per la transizione energetica. Il lavoro oggi è integrare sempre di più queste realtà, rafforzando il ruolo della Germania come hub all'interno di NEXTCHEM.

Qual è il senso strategico di queste scelte e che tipo di valore aggiungono al gruppo?

Le operazioni degli ultimi anni, in particolare nel 2024, rispondono a una strategia chiara: costruire una catena tecnologica sempre più completa, capace di coprire tutte le fasi di sviluppo di un processo industriale. Se immaginiamo il nostro lavoro come un puzzle, negli anni abbiamo aggiunto diversi tasselli - fertilizzanti, ammoniaca, urea, ingegneria di processo. È qui che si distingue il modello

MAIRE: mantenere identità societarie diverse, valorizzandone le specificità, ma creando al tempo stesso integrazione. In questo equilibrio tra specializzazione e collaborazione si gioca il vero vantaggio competitivo. Oggi non basta avere competenze eccellenti: serve saperle combinare, offrendo una visione completa e integrata: l'obiettivo è accompagnare il cliente lungo tutto il ciclo del progetto, integrando competenze diverse in un'unica proposta. Il contesto però è cambiato: i confini tra tecnologia, ingegneria ed execution sono sempre meno netti, e questo richiede un approccio più flessibile. Il valore sta proprio nella capacità di muoversi con equilibrio, valorizzando le sinergie senza creare rigidità, soprattutto in mercati dove esistono già relazioni consolidate. In questo senso, il modello one company non è uno schema fisso, ma un modo di lavorare che va adattato di volta in volta.

Guardando alla Germania e al contesto europeo, come sta evolvendo oggi questo mercato e quale ruolo può giocare in futuro per MAIRE?

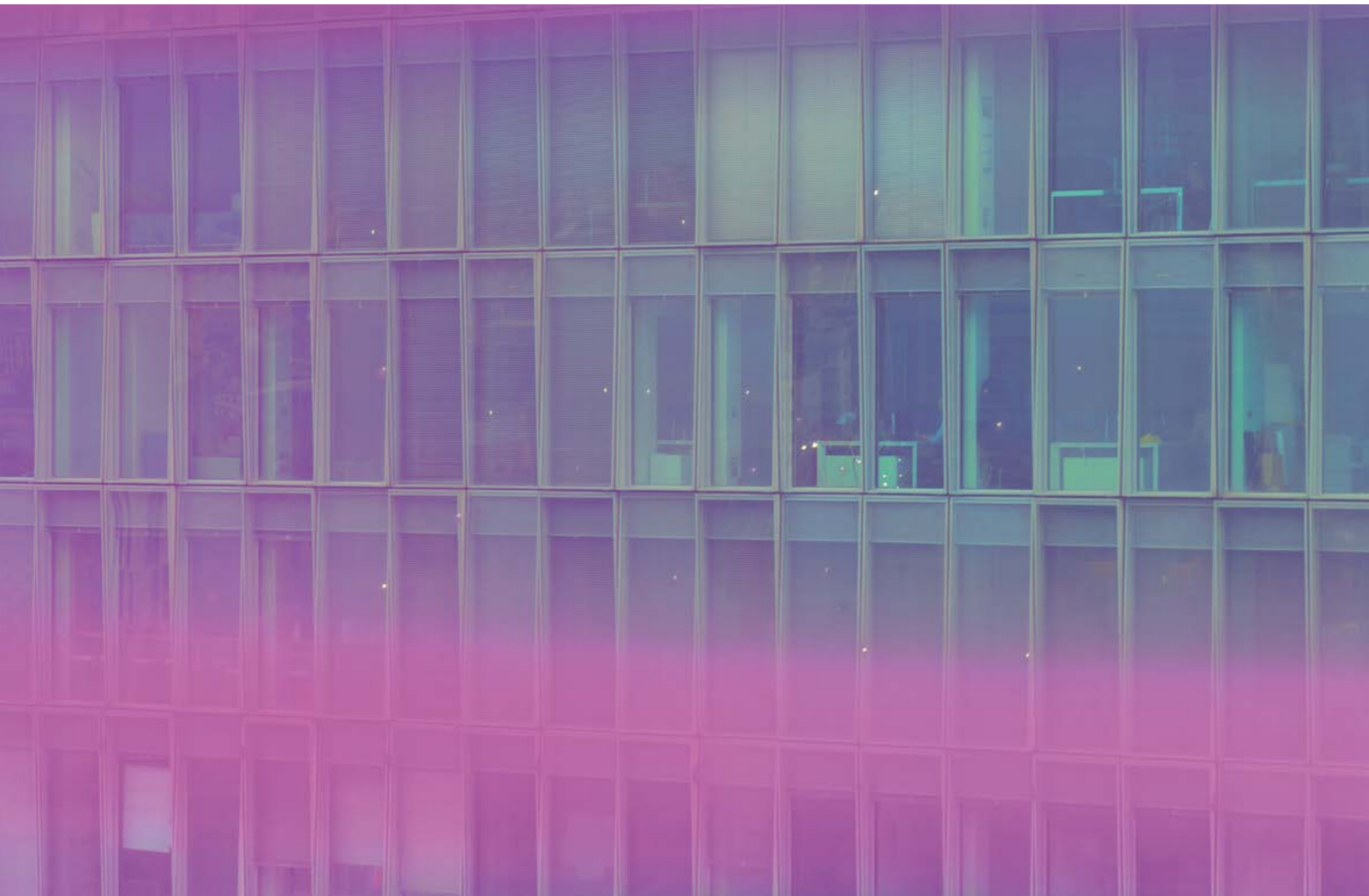
La Germania e l'Europa stanno attraversando una fase complessa, con un rallentamento dell'industria petrolchimica e meno nuovi impianti rispetto ad altre aree del mondo. Allo stesso tempo, però, restano un punto di riferimento per tecnologia, ricerca e sviluppo. È qui che si concentra sempre di più il valore: nella qualità del know-how e nella capacità di innovare. Per MAIRE, quindi, la Germania non è solo un mercato ma un hub strategico di competenze. In questo contesto, il futuro passa dal rafforzamento di questa presenza, anche attraverso nuove integrazioni e lo sviluppo di un polo sempre più strutturato.

Il numero di EVOLVE è dedicato a "ENJOY OUR WAY": quanto contano le persone, l'integrazione culturale e il lavoro di squadra in un'organizzazione globale come MAIRE?

Contano moltissimo, perché alla fine il vero elemento distintivo non è solo la tecnologia, ma il modo in cui le persone riescono a lavorare insieme. In un'organizzazione globale come la nostra, questo significa superare differenze culturali, professionali e organizzative, trasformandole in un valore. La Germania è un esempio molto concreto: nelle nostre realtà convivono diverse nazionalità, con background e approcci al lavoro differenti. È un ambiente naturalmente internazionale, dove l'integrazione non è teorica ma quotidiana, fatta di confronto continuo e capacità di adattamento.

Per la mia esperienza, il valore si genera quando riesci a mettere insieme punti di vista diversi e a costruire un modo di lavorare condiviso. E nel nostro caso diventa ancora più importante, perché le competenze sono distribuite tra società diverse del Gruppo e la collaborazione non è un'opzione, ma una condizione necessaria. Il senso di ENJOY OUR WAY sta anche qui: creare un contesto in cui le persone possano contribuire davvero, sentirsi parte di un sistema e lavorare in modo positivo. Perché, anche nei contesti più complessi, alla fine sono sempre le persone a fare la differenza.





Noemi Comi

Fotografa

QUANDO IL LAVORO CAMBIA COLORE

C'è un modo per raccontare un'azienda che non passa dai numeri, dai processi o dalle parole. Passa dagli sguardi, dai dettagli, dalle atmosfere. Da ciò che accade quando un luogo quotidiano viene osservato con occhi diversi.

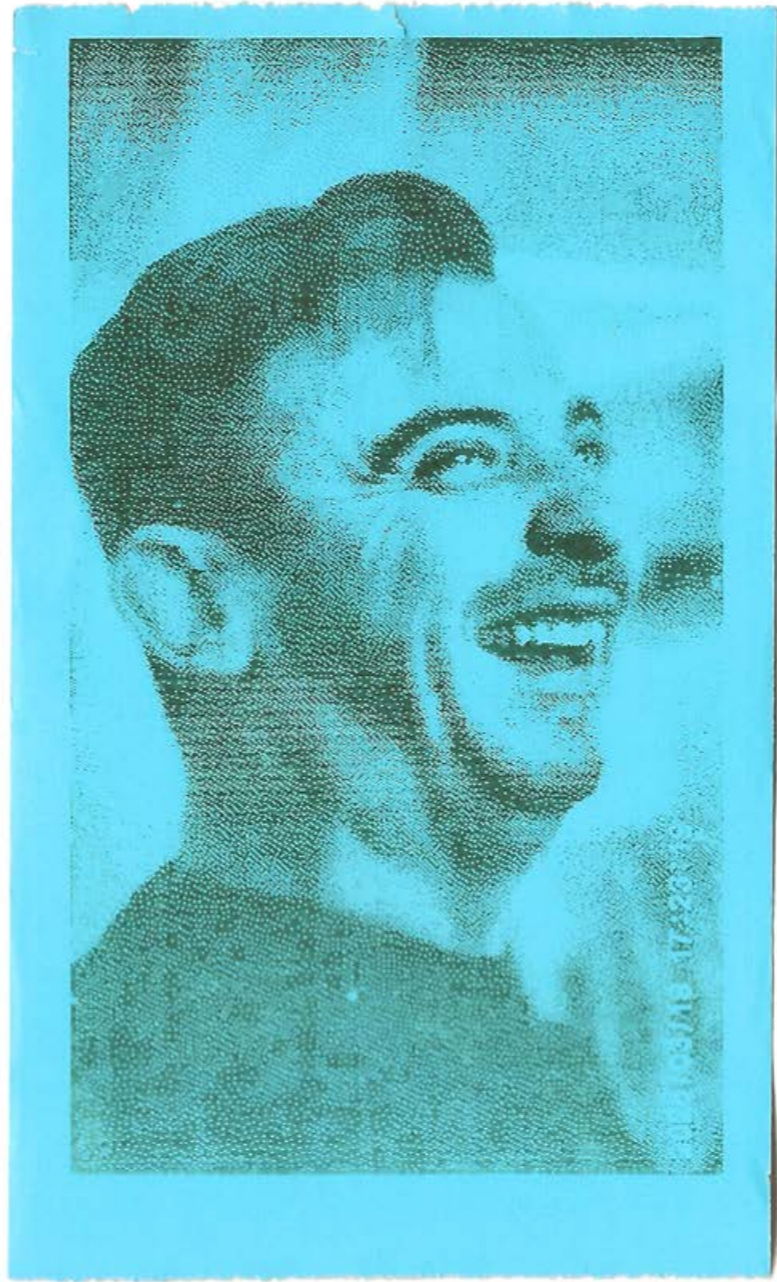
Per interpretare visivamente il tema di questo numero, EVOLVE ha affidato il reportage a **Noemi Comi**, artista visiva e fotografa già coinvolta nel volume *in-genium*, dove ha contribuito a raccontare l'identità visiva di MAIRE attraverso il suo linguaggio fotografico distintivo.

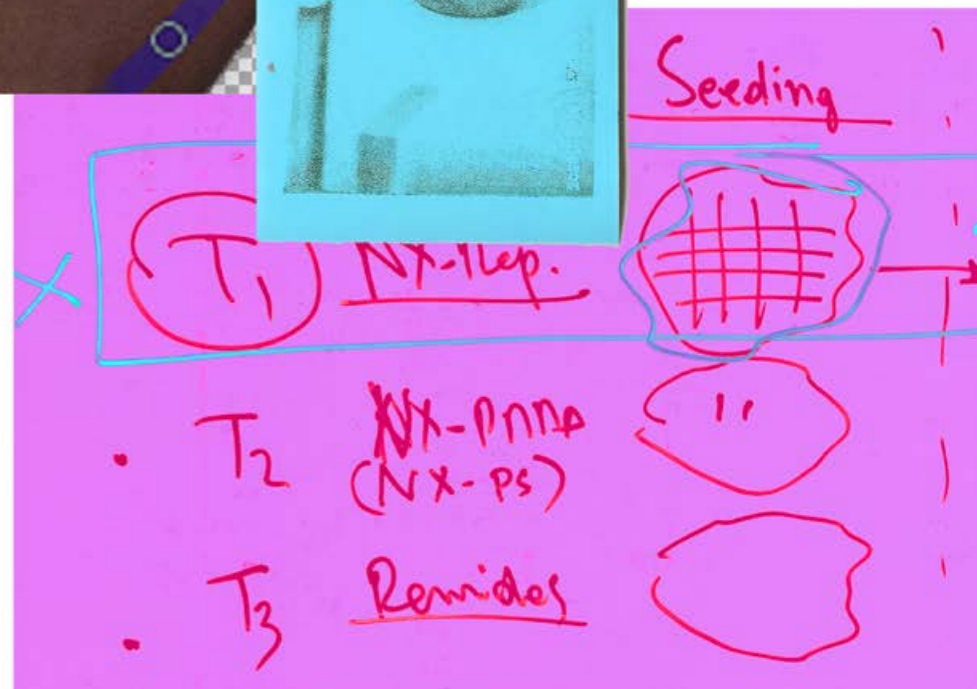
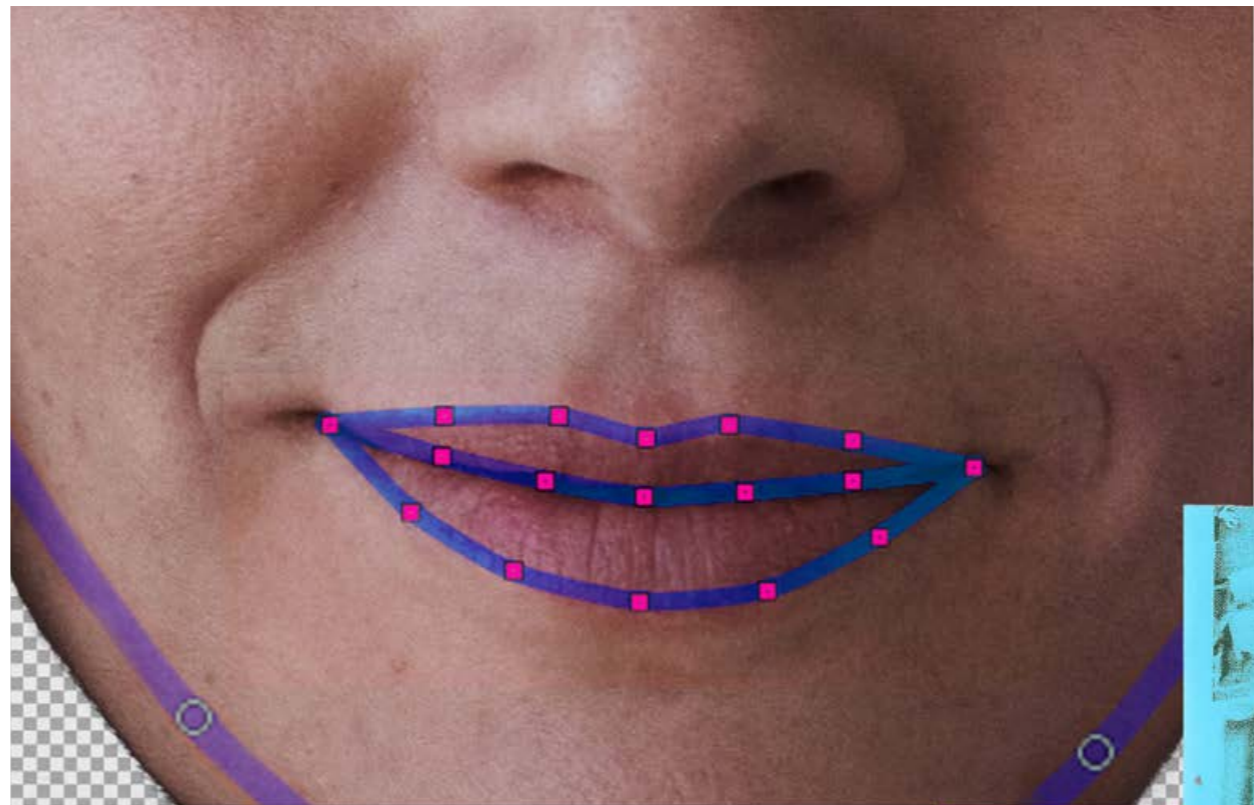
Per questo nuovo progetto, Comi ha scelto di esplorare il concetto di **Enjoy Our Way** trasformando gli spazi di lavoro in scenari sospesi tra realtà e immaginazione. Attraverso colori saturi, contrasti artificiali e una palette volutamente alterata, gli ambienti quotidiani assumono una dimensione quasi surreale. E dentro questi spazi emergono frammenti autentici di umanità: sorrisi accennati, gesti spontanei, istanti di leggerezza colti senza costruzione.

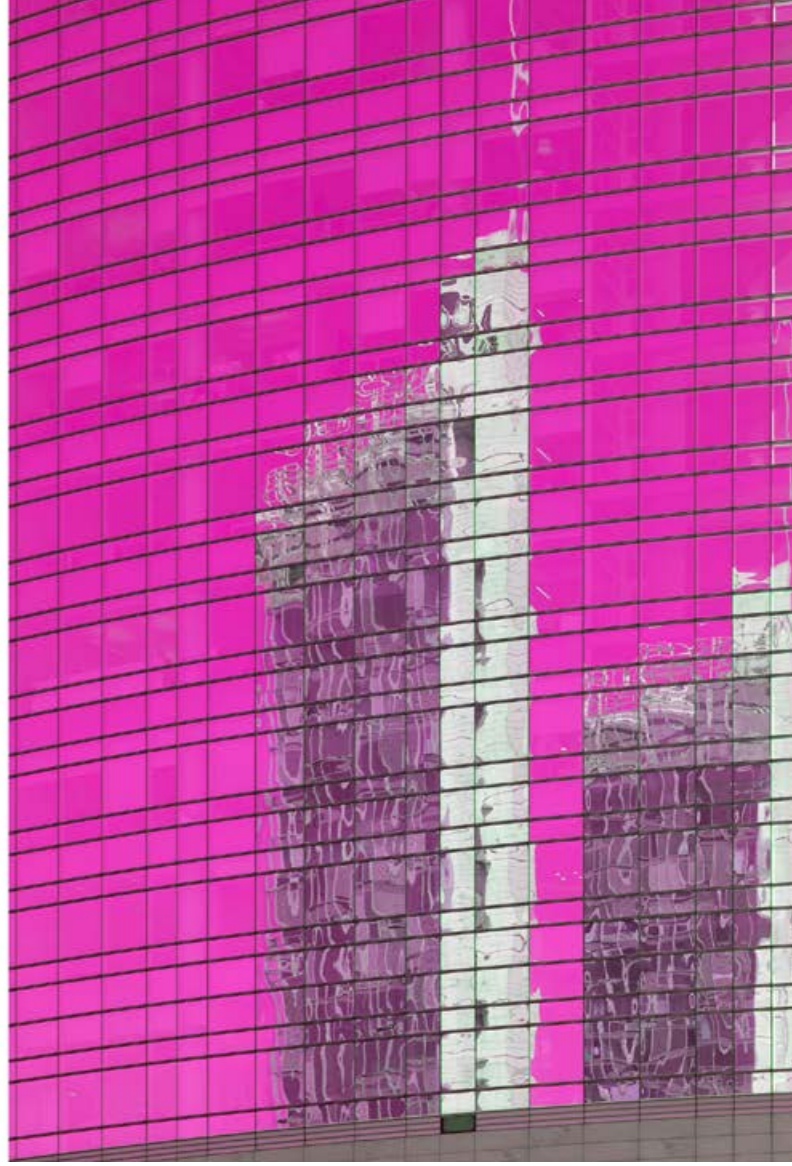
«Il colore non è solo un elemento estetico, ma un dispositivo emotivo», spiega Noemi Comi. «L'intento è trasformare lo spazio lavorativo in un luogo quasi surreale, in cui la gioia appare come qualcosa di intermittente ma autentico.»

Nata a Catanzaro nel 1996, Noemi Comi è tra le giovani fotografe italiane più promettenti della sua generazione. Le sue opere - premiate e selezionate in concorsi internazionali come i Sony World Photography Awards e il Premio Luigi Ghirri - si distinguono per l'uso di colori forti e atmosfere sospese, con cui indaga il confine sottile tra realtà e finzione nella contemporaneità.

Il risultato è una narrazione visiva che suggerisce una possibilità precisa: anche nei contesti più strutturati, la leggerezza può trovare spazio. Anche dove si progettano grandi infrastrutture, può emergere qualcosa di inatteso e autentico. Un frammento di gioia.



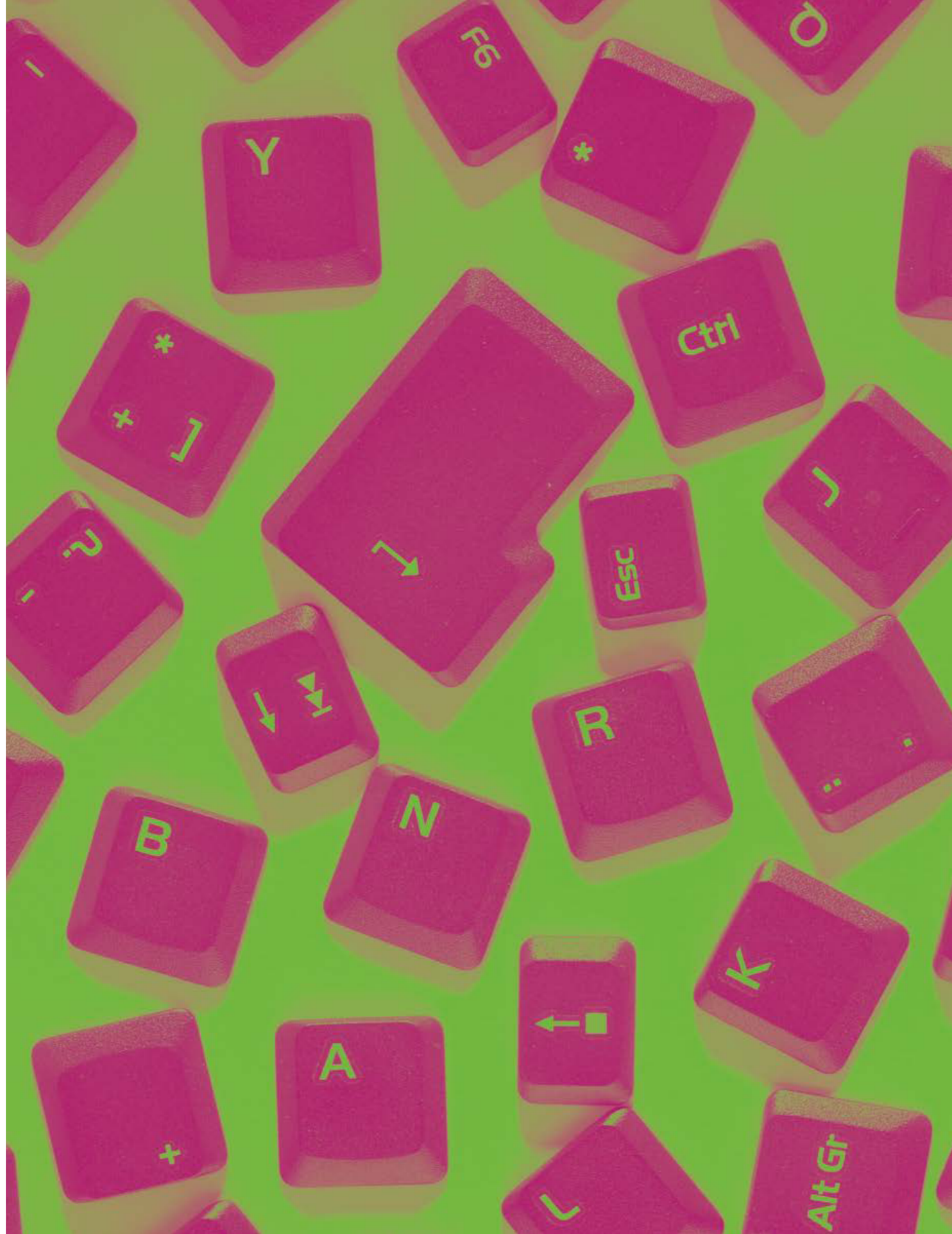




MAKE
TO INSPIRE



UN GIACIMENTO DI STORIE



È giunto alla terza edizione il "Barbara Picutti Creative Contest", il progetto che - portando il nome di una collega scomparsa prematuramente - trasforma memoria e oggetti in racconti narrativi. Il Presidente Fabrizio Di Amato ha ricordato che «grazie agli "ingegneri umanisti" possiamo dare voce alla parte più umana dell'azienda».

MAIRE, anche gli ingegneri scrivono racconti. È una di quelle frasi che, a leggerla per la prima volta, suona quasi come un ossimoro. Quando si pensa a un grande gruppo industriale, vengono in mente numeri, progetti, impianti, calcoli. Si parla di precisione, metodo, efficienza: non certo di pagine scritte per immaginare e raccontare.

Eppure è proprio lì, dentro questo equilibrio tra rigore e visione, che accade qualcosa di inaspettato. Oggetti dimenticati in un magazzino, plastici di progetto, fotografie d'archivio o documenti custoditi nel caveau digitale smettono di essere semplici testimonianze del passato e diventano inneschi narrativi. Perché anche nei luoghi più tecnici si nascondono storie che, in molti casi, aspettano soltanto di essere scritte.

Da questa intuizione nasce il "Barbara Picutti Creative Contest", il format creativo della Fondazione MAIRE - ETS dedicato esclusivamente ai colleghi del gruppo MAIRE che, anno dopo anno, trasforma il patrimonio storico d'impresa in un laboratorio di immaginazione condivisa. Un progetto che porta il nome di Barbara Picutti, collega scomparsa prematuramente nel 2023, la quale amava definirsi "ingegnere e umanista": due parole che, accostate, raccontano un modo di tenere insieme competenza tecnica e sensibilità, precisione e immaginazione.

Il caveau che attiva connessioni

Il meccanismo è semplice. Ogni anno viene identificato un tema e lanciata una sfida: i colleghi sono invitati a navigare il caveau digitale - l'archivio storico che custodisce oltre un secolo di progetti, immagini e documenti - e a lasciarsi ispirare. Non per descrivere ciò che trovano, ma per trasformarlo. Per attraversarlo con uno sguardo personale e farlo diventare racconto. Può nascere tutto da un dettaglio: uno strumento di lavoro, una fotografia, un plastico, un frammento di progetto. Da lì prende forma una storia - reale o immaginata, tecnica o intima - che si muove tra epoche, luoghi ed esperienze. L'unica vera condizione è osare.

E poi ci sono le persone. A partecipare sono colleghi provenienti da funzioni, Paesi e percorsi molto diversi tra loro. Ingegneri, project manager, tecnici, specialisti. Professionisti abituati a misurare, calcolare, risolvere, non scrittori di mestiere. Proprio per questo, i racconti sorprendono perché non cercano la perfezione formale, ma restituiscono autenticità, mescolando competenze tecniche e vissuti personali. In molti casi riescono a portare il lettore in luoghi inattesi: un cantiere lontano, un ricordo d'infanzia, una riflessione sul lavoro, un frammento di futuro.

È come se, per un momento, il linguaggio del lavoro lasciasse spazio a quello delle storie: una dimensione più umana e intima, che normalmente resta sotto traccia. «Un modo diverso di condividere esperienza e conoscenza - ha spiegato il Senior Vice President **Franco Ghiringhelli** - non più solo attraverso dati e risultati, ma attraverso narrazioni che parlano di persone e di emozioni. Colpiscono anche il patrimonio

DOVE SI INCONTRANO LE TRAIETTORIE

Per anni abbiamo raccontato i flussi migratori come un problema da gestire. Numeri da contenere, emergenze da affrontare, equilibri da mantenere. È una narrazione che conosciamo bene, perché è quella che domina il dibattito pubblico. Ma cosa succede se proviamo a cambiare angolazione? Se, invece di guardare solo alla pressione che questi movimenti generano, iniziamo a osservare ciò che possono abilitare?

È da qui che nasce un cambio di prospettiva che oggi non è più solo culturale, ma profondamente economico e industriale. Perché mentre il mondo accelera sulla transizione energetica, emerge con sempre maggiore evidenza un nodo critico: **la mancanza di competenze**. Non mancano le tecnologie, né le risorse finanziarie. Mancano, sempre più, le persone in grado di progettare, costruire e gestire questo cambiamento. La transizione energetica, infatti, è una trasformazione del lavoro: richiede nuove professionalità, nuovi saperi e capacità di adattamento. E richiede tempi rapidi, perché gli obiettivi climatici non si spostano.

In questo scenario, due dinamiche globali - spesso trattate separatamente - iniziano a sfiorarsi: da un lato, la crescente domanda di competenze nei settori legati all'energia e alla sostenibilità; dall'altro, i flussi migratori che attraversano continenti e sistemi economici. Due traiettorie che raramente vengono lette insieme, ma che potrebbero invece incontrarsi.

È proprio in questo spazio che si inserisce il lavoro della **Fondazione MAIRE - ETS**, con l'obiettivo di spostare il dibattito: non più migrazione come criticità da gestire, ma come possibile leva per affrontare una delle sfide più urgenti del nostro tempo. Allora la domanda cambia radicalmente: quale ruolo possono avere nel costruire il futuro? I flussi migratori possono cioè diventare parte della risposta alla carenza di competenze nella transizione energetica?

Il bando

Per dare una risposta concreta, la Fondazione MAIRE - ETS ha lanciato, nel giugno 2024, un bando per finanziare studi socio-economici dedicati proprio a questa analisi: un lavoro strutturato, capace di mettere insieme dati, esperienze e modelli replicabili. Il risultato è **un percorso di ricerca articolato in otto studi**, affidati a cinque ricercatori e tre organizzazioni attive sul campo, con l'obiettivo di leggere il fenomeno da più angolazioni: economica, sociale, industriale.

**Flussi migratori, competenze e transizione energetica:
la ricerca Traiettorie della Fondazione MAIRE - ETS
apre una strada concreta tra inclusione e sviluppo.**

e la varietà culturale che superano e completano la competenza tecnica e la grande attenzione ai temi della sostenibilità ambientale ed economica di progetti situati in terre lontane».

Le tre edizioni del contest

Unite da un filo comune - partire dalla realtà per arrivare altrove - le prime due edizioni raccontano bene la traiettoria del progetto. Nel 2024, con "Tool Tales", il punto di partenza sono stati gli oggetti: antichi strumenti di lavoro, plastici, frammenti concreti della storia industriale del Gruppo. Da lì sono nati 29 racconti, tra memoria e immaginazione, capaci di trasformare elementi tecnici in narrazione. A vincere è stato Antonio De Simone, con "Lotto 11", un racconto intenso e visivo, quasi cinematografico, in cui il lavoro, il paesaggio e la dimensione personale si intrecciano fino a diventare un'unica esperienza.

Nel 2025, con "Route Tales", lo sguardo si è allargato. Il tema del viaggio - fisico, professionale, interiore - ha aperto nuove possibilità narrative, portando i

partecipanti a esplorare il patrimonio del caveau digitale come una mappa da attraversare. I racconti sono diventati 37, ancora più ricchi e sfaccettati. Il vincitore, Edoardo Disarò, con "Lazoto", ha saputo spingersi oltre, trasformando un elemento chimico in voce narrante e dando vita a un racconto originale, capace di rendere la scienza sorprendentemente leggera e poetica.

Nel giro di due anni, il "Barbara Picutti Creative Contest" è cresciuto in modo naturale, ma significativo. A confermarlo è anche chi il progetto lo segue da vicino, come **Francesca Rinaldo**, Heritage Manager della Fondazione MAIRE - ETS, che in questi due anni ha visto emergere una qualità narrativa sorprendente e, soprattutto, profondamente autentica: «I racconti sono diversi tra loro, per stile e contenuto, ma accomunati da una stessa energia: quella di persone che, per una volta, scelgono di esprimersi in modo libero, personale, non filtrato dal ruolo. Possiamo dire che dietro ogni professionista, spesso, c'è molto più di quello che si vede».

Nel 2026, il contest compie un ulteriore passo avanti. Con "Ties Tales", il focus si sposta su ciò che tiene insieme le persone: i legami. Non solo quelli evidenti - team, progetti, collaborazioni - ma anche quelli più sottili e invisibili, che si costruiscono nel tempo attraverso fiducia, sfide condivise, passaggi di testimone, cambiamenti. Legami umani, professionali, simbolici. A volte persino "chimici", quando un'intuizione o una tecnologia riescono a creare connessioni nuove e durature. Ancora una volta, il punto di partenza è il caveau digitale. Ma questa volta lo sguardo scava più a fondo: non cerca solo storie, cerca relazioni. Tracce di ciò che ha unito le persone e che continua, in modi diversi, a generare valore.

«Da tutti i racconti emerge passione, dedizione, amore per il lavoro e per il bello - ha detto il Presidente **Fabrizio Di Amato** - Tutte le storie testimoniano la ricchezza culturale e umana che anima il nostro Gruppo: un patrimonio fatto di conoscenze trasversali, che spaziano dalla tecnica all'etica, dalla storia alla sostenibilità, dall'economia all'arte. Il vero valore di MAIRE è racchiuso qui: nelle persone. In questi "ingegneri umanisti" che sanno tenere insieme l'innovazione tecnologica e il rispetto per l'ambiente, la logica economica e la tensione verso ideali più alti».



Rispetto alla crescente domanda di lavoro generata dalla transizione energetica, secondo le stime europee il raggiungimento della neutralità climatica potrebbe creare milioni di nuovi posti nei prossimi decenni, mentre a livello globale la combinazione tra mitigazione e adattamento climatico è destinata ad **attivare fino a 8 milioni di nuovi impieghi già entro il 2030**. Eppure, questa domanda si scontra con un limite evidente: la carenza di profili adeguati. In Italia, il fabbisogno di lavoratori nei green jobs è già oggi stimato in oltre 800 mila unità.

Allo stesso tempo, i dati mostrano come i lavoratori stranieri siano già una componente significativa di questo mercato. Secondo alcune elaborazioni, rappresentano oltre un quinto degli occupati nei settori legati all'economia verde. **Ma questa presenza è ancora fortemente sbilanciata**: mentre i lavoratori italiani tendono a occupare ruoli più qualificati, i migranti sono spesso concentrati in mansioni meno specializzate. Un divario che non riflette necessariamente le competenze reali, ma piuttosto una serie di ostacoli strutturali: difficoltà nel riconoscimento dei titoli di studio, barriere linguistiche, mancanza di percorsi formativi mirati e di sistemi efficaci di matching tra domanda e offerta.

Le soluzioni

Su questo terreno le ricerche finanziate dalla Fondazione individuano il punto di intervento. La prima direzione operativa riguarda la **formazione**: non solo tecnica, ma integrata. Programmi che combinino competenze professionali, lingua, strumenti digitali e conoscenza del contesto lavorativo. La seconda riguarda i **modelli di accompagnamento**: mentorship, tutoraggio e percorsi di upskilling e reskilling in grado di ridurre il tempo tra l'arrivo e l'ingresso effettivo nel mondo del lavoro. La terza, più strutturale, riguarda **lo sviluppo di corridoi lavorativi** basati sui fabbisogni reali delle imprese, anche attraverso percorsi di pre-formazione nei Paesi di origine.

Accanto a queste direttrici generali, le ricerche evidenziano anche ambiti specifici in cui questa integrazione può svilupparsi più rapidamente. È il caso, ad esempio, **dell'agrivoltaico**, un settore emergente che unisce competenze agricole e tecnologiche, o dei **distretti industriali in fase di riconversione green**, dove la presenza di lavoratori stranieri è già significativa e può diventare un fattore di innovazione.

«Le esperienze analizzate - spiega **Ilaria Catastini**, direttore generale della Fondazione MAIRE - ETS - mostrano come, quando ben progettati, questi percorsi producano un doppio effetto: da un lato rispondono alle esigenze delle imprese, dall'altro generano inclusione sociale, riducendo tempi e frizioni nell'integrazione. In

questo senso, il messaggio che emerge dalle ricerche è chiaro: **la relazione tra flussi migratori e transizione energetica non è automatica, ma può diventare se viene costruita**. È di fatto una leva strategica che richiede visione, progettazione e collaborazione tra attori diversi».

Il dialogo tra imprese e mondo accademico

Il lavoro di ricerca non si è fermato ai dati. Con il report **Traiettorie**, il progetto è entrato nel dibattito pubblico, aprendo uno spazio di confronto tra istituzioni, imprese e mondo accademico. Il primo momento di sintesi si è tenuto a Roma, a ottobre 2025, nella cornice della **Camera di Commercio**. Qui le evidenze emerse dagli studi sono state presentate e discusse insieme a rappresentanti istituzionali (tra cui il Ministro dell'Interno **Matteo Piantedosi**), organizzazioni internazionali quali UNHCR, IOM (International Organization for Migrants) e associazioni di categoria. Un confronto a più voci, che ha restituito la complessità del tema ma anche una direzione condivisa: quella di costruire percorsi concreti di integrazione tra fabbisogni delle imprese e competenze disponibili.



Al centro del dibattito, proprio il punto di vista delle aziende. A sottolinearlo è stato il presidente **Fabrizio Di Amato**, che ha riportato il tema su un piano operativo: «Il mondo delle imprese sta vivendo una stagione particolare di carenza di alcuni profili professionali, che non si trovano più. **Il settore della transizione energetica ha bisogno, e ne avrà sempre di più, di persone formate**: migranti e rifugiati possono rappresentare uno dei bacini di riferimento, specie se inseriti in programmi specifici di corridoi lavorativi. Le aziende devono investire in formazione mirata, in progetti di inclusione che coinvolgano i propri stakeholder, nell'ambito delle proprie strategie di sostenibilità e per fare questo hanno bisogno di essere accompagnate».

Accanto al confronto istituzionale, il progetto ha trovato un ulteriore sviluppo nel mondo accademico. A gennaio 2026, l'**Università La Sapienza di Roma** ha ospitato un seminario scientifico dedicato proprio a **Traiettorie**, dando voce ai ricercatori coinvolti negli studi (Cecilia Fortunato, Antonio Umberto Mosetti, Luigi Campaniello, Carla Ventre, Angélique Witjes, coordinati dal professor Andrea Billi) e alle tre associazioni (Talent Beyond Boundaries, NeXt, Nuova Economia per tutti e Fondazione AVSI - ETS). Qui, dati e analisi si sono intrecciati con prospettive disciplinari differenti - dalla demografia all'economia, dalle politiche migratorie all'organizzazione del lavoro - restituendo un quadro ancora più articolato. Senza un disegno chiaro, che unisca formazione, riconoscimento delle competenze e accompagnamento all'inserimento lavorativo, **il rischio è che queste traiettorie restino parallele**.

Serve dunque velocità, ma anche metodo. Servono percorsi strutturati, capaci di ridurre le barriere - linguistiche, culturali, burocratiche - e di accompagnare le persone lungo tutto il processo: dall'ingresso alla piena partecipazione nel mondo del lavoro. E serve soprattutto un cambio di sguardo, capace di superare letture semplificate e spesso polarizzate del fenomeno migratorio. In questo senso, **il contributo della ricerca non è solo quello di aver messo ordine nei dati, ma di aver indicato una traiettoria possibile**. Una traiettoria in cui flussi migratori e transizione energetica non si muovono più su binari separati, ma iniziano a intersecarsi, generando valore.

MAIRE ha preso spunto dalle ricerche della Fondazione per elaborare un progetto finalizzato a individuare, in primis tra i rifugiati, figure con competenze ingegneristiche e tecniche da inserire nel proprio organico, dopo una formazione specifica. L'analisi è in corso e prevede un lavoro articolato in più fasi, con l'obiettivo di sperimentare questo percorso e costruire un modello specifico di integrazione lavorativa e sociale.

QUANDO IL DISEGNO DIVENTA ESPERIENZA

C' è un momento in cui una linea tracciata su carta smette di essere un segno tecnico e diventa spazio, incontro, esperienza collettiva. È esattamente in questo passaggio che ha preso forma **"Ingegneria in movimento: i luoghi dello sport dall'Archivio storico MAIRE"**. Una mostra che, più che esporre documenti, li mette in relazione con le persone e con il loro vissuto, trasformando disegni, schizzi e progetti in storie capaci di attraversare il tempo.

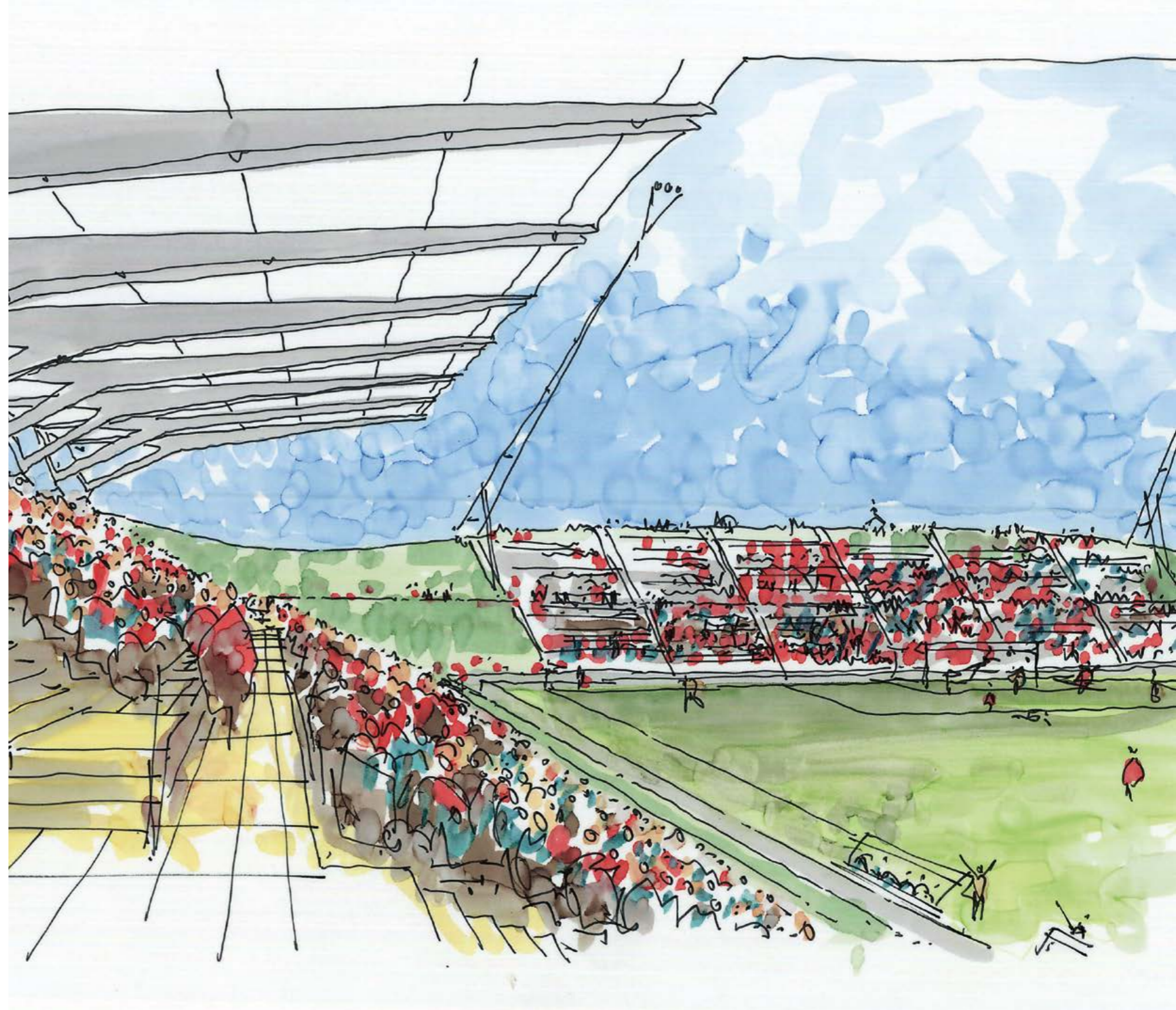
"Ingegneria in movimento" nasce per restituire voce a un patrimonio progettuale che, pur essendo stato spesso invisibile, ha contribuito in modo decisivo a costruire non solo infrastrutture, ma anche relazioni, abitudini e immaginari. La mostra si inserisce nel programma di **Milano MuseoCity 2026**, l'iniziativa che ogni anno trasforma la città in un grande museo diffuso, capace di mettere in dialogo istituzioni culturali, archivi, imprese e luoghi normalmente non accessibili.

Per la prima volta, **Fondazione MAIRE - ETS** ha partecipato a questo circuito aprendo l'Archivio storico MAIRE, eredità dell'esperienza di **FIAT Engineering** (acquisita da MAIRE nel 2004) e oggi uno dei più rilevanti archivi di ingegneria d'impresa in Italia e nel mondo. Negli spazi dell'**headquarter MAIRE alle Torri Garibaldi**, nel cuore di Milano, questo patrimonio ha preso forma in un percorso espositivo che riflette il tema scelto per l'edizione 2026, "Le imprese della cultura", declinato per sottolineare il legame tra sport e arte. Un tema che trova qui una declinazione concreta: l'impresa non solo come attore economico, ma come soggetto capace di produrre cultura, visione e memoria.

Il percorso espositivo

Il cuore della mostra si sviluppa come un percorso insieme tematico e cronologico, che attraversa alcune delle esperienze più significative del Novecento italiano. Dal **dopolavoro FIAT** agli stadi, mai costruiti, di Venezia e Genova. Dal progetto originale dell'**Albergo Duchè D'Aosta di Sestriere** alla riqualificazione del **Palavela di Torino**, esempio di architettura capace di attraversare il tempo e trasformarsi, mantenendo intatta la propria forza simbolica. Qui si coglie il ruolo dell'ingegneria che lavora in profondità, traducendo bisogni e visioni in luoghi concreti e abitabili. **Le infrastrutture funzionali diventano così spazio di relazione culturale** per generare esperienze, identità e memoria collettiva.

Accanto al percorso espositivo, la mostra introduce anche **una componente esperienziale** che amplia il modo di fruire i materiali



Nel programma di Milano MuseoCity 2026, l'Archivio storico MAIRE si apre al pubblico e racconta come lo sport abbia trasformato territori, comunità e cultura.

d'archivio. Grazie alla collaborazione con università e centri di ricerca, uno dei progetti più significativi - quello del Palavela - è stato restituito attraverso un'esperienza immersiva in 3D: dal documento tecnico alla ricostruzione digitale. Il Palavela, struttura iconica dell'architettura italiana, diventa così il caso studio di un racconto più ampio. La sua storia - articolata in due fasi, dalla funzione originaria legata alle celebrazioni di **Torino '61 fino alla trasformazione in stadio del ghiaccio del 2005** - viene resa esplorabile attraverso un modello tridimensionale interattivo.

Il visitatore può muoversi all'interno dello spazio, osservare le diverse fasi costruttive, accedere a contenuti informativi e visivi che documentano due momenti chiave: **il cantiere degli anni Sessanta con la configurazione originaria e la successiva riconversione**. Un percorso che mette in evidenza l'evoluzione architettonica, ma anche il cambiamento delle tecnologie e delle logiche costruttive nel tempo.

Una mostra vissuta dal pubblico

Ben oltre l'ambito specialistico, la risposta del pubblico ha confermato la capacità della mostra di attivare un interesse trasversale. Durante i giorni di apertura, **oltre 300 persone** - tra colleghi, ospiti esterni e famiglie - hanno partecipato alle visite guidate, trasformando l'esposizione in un'esperienza condivisa. In più occasioni, i contenuti esposti hanno attivato ricordi personali e testimonianze: storie di chi aveva vissuto alcuni di quei progetti, o li aveva incrociati nel proprio percorso professionale. Un elemento che ha arricchito ulteriormente la narrazione, aggiungendo un livello umano al racconto tecnico.

La mostra ha così assunto una dimensione partecipativa, in cui l'Archivio storico si è trasformato da luogo di conservazione a spazio di dialogo. Dopo la conclusione del programma ufficiale di Milano MuseoCity, l'allestimento è rimasto infatti visitabile anche per i colleghi MAIRE, prolungando l'esperienza e rafforzando il legame tra identità aziendale e memoria storica.

"Ingegneria in movimento" non si limita a restituire uno sguardo sul passato, ma apre una riflessione sulle trasformazioni in corso. I temi che attraversano oggi il settore - sostenibilità, digitalizzazione, accessibilità, nuovi modi di vivere lo sport - trovano nelle esperienze raccontate un punto di partenza concreto, radicato nella storia progettuale del Novecento. In questo senso, **l'Archivio non è solo un luogo di conservazione, ma uno strumento per leggere il presente e orientare il futuro**. Un patrimonio che, una volta reso accessibile, diventa leva culturale e occasione di consapevolezza.



**WE MAKE
ENERGY
TRANSITION
HAPPEN**

THE FISH



L'opera in copertina di questo numero di EVOLVE è stata realizzata dalla giovane artista **Melani De Mali**, del Liceo Artistico Statale Tommaso Catullo di Belluno, nell'ambito del concorso Evolveart promosso da MAIRE e rivolto ai licei artistici italiani. Il titolo dell'opera è **"The Fish"**. Attraverso una rappresentazione intensa e cromatica, l'autrice interpreta il tema di questo numero trasformando un soggetto naturale in una presenza quasi visionaria, sospesa tra realtà e immaginazione. Il pesce, simbolo di movimento, adattabilità e libertà, prende forma in una composizione che ne altera i colori naturali per renderlo energia visiva pura. Grazie alle tonalità accese e iridescenti che evocano vitalità, l'opera suggerisce che ciò che rende straordinario un individuo non è soltanto la sua forma, ma la capacità di esprimere pienamente la propria identità, anche fuori dagli schemi. Un invito a riconoscere nella diversità una forza generativa e nell'autenticità una forma di evoluzione.