

EVOLVE

ACT WITH SIMPLICITY



EVOLVE

N° 11 - Dicembre 2024

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: dicembre 2024

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



02

EDITORIALE

SCOMPORRE LA COMPLESSITÀ
PER COSTRUIRE IL FUTURO

04

STRATEGIE

SEMPLICITÀ, PRECISIONE, SOLUZIONI:
TRE VIE PER IL SUCCESSO

10

LAURENT LEDOUX: LA SEMPLICITÀ COME
CHIAVE PER NAVIGARE NELLA COMPLESSITÀ

18

ACT WITH SIMPLICITY

ACT WITH SIMPLICITY: LA CHIAVE
PER REALIZZARE LE IMPRESE COMPLESSE

22

STRATEGIE

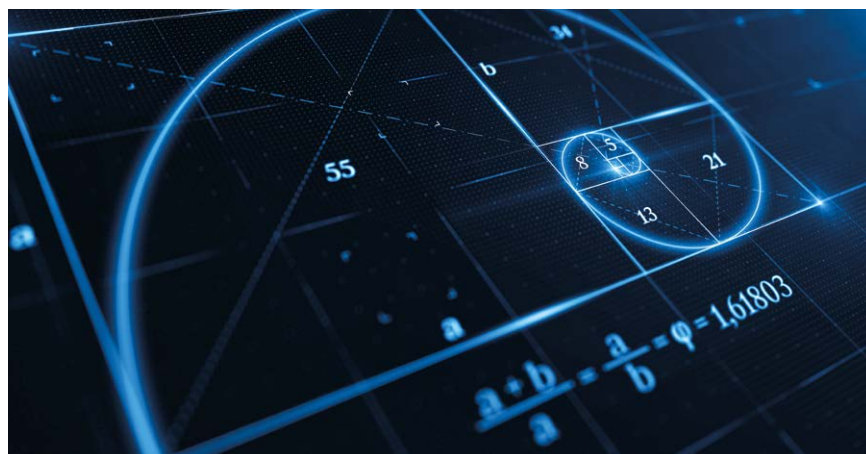
NEXTCHEM, UN MODELLO SOSTENIBILE
PER LA TRANSIZIONE ENERGETICA
E L'INDUSTRIA GREEN

28

HYDEP: INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ
NELL'IDROGENO VERDE

32

REPORTAGE

LA PERFEZIONE NELLA SEMPLICITÀ:
UN VIAGGIO TRA FORMULE ETERNE

42

FONDAZIONE

COP29: AZERBAIGIAN E KAZAKISTAN
GUARDANO ALLA TRANSIZIONE ENERGETICA

46

EVOLVEART, ARTE E SCIENZA DIALOGANO
PER UN FUTURO SOSTENIBILE

48

MAIREmpower, I GIOVANI GUIDANO
LA TRANSIZIONE ENERGETICA

SCOMPORRE LA COMPLESSITÀ PER COSTRUIRE IL FUTURO

P

arlare di semplicità in un quadro così complesso come quello di un'umanità alle prese con la sfida del cambiamento climatico, può sembrare un eufemismo e l'immagine di questa copertina - opera di uno dei giovani artisti vincitori del contest EvolveArt, promosso da MAIRE e da Fondazione MAIRE - ETS, e incentrato sul tema della transizione energetica - esprime proprio questa contraddizione.

La sfida climatica è uno dei problemi più complessi che l'umanità si trovi a dover affrontare dall'inizio della sua evoluzione. Migliorare la qualità della vita delle persone, la disponibilità di cibo e beni di consumo, di edifici e infrastrutture, aumentare le connessioni, senza che il prelievo di risorse e l'immissione di gas climalteranti in atmosfera compromettano l'equilibrio del pianeta, a tutela delle generazioni future e della sopravvivenza della specie umana nei secoli a venire: un'impresa gigantesca.

Gigantesco è lo sforzo scientifico internazionale per misurare la portata del fenomeno del cambiamento climatico, proiettarne l'evoluzione, stimarne gli scenari. Gigantesco è lo sforzo



multilaterale richiesto ai Governi del mondo per far sì che l'equazione in grado di assicurare la sostenibilità dello sviluppo sia ottenuta in modo condiviso ed equo. È quanto si tenta di far accadere nelle Conferenze per il clima, le COP, in cui Paesi così diversi in estensione, peso, cultura, situazione economica, lavorano insieme per trovare soluzioni condivise. In questo numero di Evolve parliamo anche del contributo che nel nostro piccolo abbiamo portato all'ultima COP29 tenutasi in Azerbaijan.

Proprio la semplicità non può che essere alla base di alcuni assunti fondamentali che devono guidare questa scommessa dell'umanità.

Semplicità innanzitutto è risolvere un problema scomponendolo, affrontandone un pezzo alla volta, come ben spiegato dall'economista Laurent Ledoux in un'intervista che pubblichiamo a pagina 10. La capacità di scomporre i problemi è una delle caratteristiche degli ingegneri e deve essere una delle qualità fondamentali dei professionisti che lavoreranno nella transizione energetica, in grado di affrontare con disciplina, spirito critico, visione, situazioni con elevato grado di complessità. I nostri "ingegneri umanisti".

Pensiamo alla complessità del trasformare un'economia lineare in circolare, del creare un'economia a idrogeno, del modificare il settore dei trasporti cambiando il modo di produrre i combustibili, i mezzi di trasporto, le infrastrutture (porti, aeroporti e strade). Sfide che tengono insieme variabili confliggenti tra loro.

Nella sfida dell'economia circolare ci sono tante variabili da governare: composizione e provenienza dei rifiuti, difficoltà tecniche di trattamento e riciclo, vincoli e obiettivi normativi, l'opposizione delle popolazioni alla realizzazione degli impianti che gestiscono rifiuti sul proprio territorio (la cosiddetta sindrome NIMBY, Not In My Back Yard), la fiducia delle amministrazioni pubbliche rispetto a tecnologie nuove, il loro finanziamento, il contenimento dei costi del processo di riciclo al fine di ottenere un prodotto che stia economicamente sul mercato, la concorrenza tra prodotti derivanti dall'economia lineare e da quella circolare.

Nella sfida dell'idrogeno tra le variabili, ci sono i temi legati ai costi delle diverse modalità di produzione di un idrogeno a basse emissioni, gli aspetti tecnici e di sicurezza legati allo stoccaggio e al trasporto di idrogeno prodotto su vasta scala, lo sviluppo della domanda che deve andare di pari passo con lo sviluppo della produzione e delle infrastrutture di distribuzione.

Nella sfida dei trasporti, le variabili sono moltissime: dalla disponibilità - limitata e con sovrapposizioni competitive - di materie prime con cui produrre biocarburanti, ai costi anche sociali della riconversione di

interi settori (per esempio il settore automotive con l'elettrico), agli aspetti legati alla sicurezza di modalità di alimentazione nuove, all'accessibilità economica di mezzi di trasporto innovativi, agli aspetti legati alla disponibilità di carburanti alternativi in volumi adeguati e stabili in diverse geografie, elemento fondamentale quando si parla di trasporti navali o aerei intercontinentali.

Sviluppare tecnologie come quelle che NEXTCHEM propone - come leggerete nell'articolo di pagina 22 - e sviluppare progetti industriali in un contesto in continuo cambiamento, richiede una grandissima capacità analitica di scomposizione dei problemi e di traduzione della complessità in semplicità.

Semplicità diventa dunque pensare positivo, vedere le sfide come opportunità, gli errori come occasioni di apprendimento. Questo aspetto ha una forte valenza organizzativa, come dirà l'articolo del collega Max Panaro. Il pensare positivo rende le persone e le organizzazioni molto più resilienti. Per MAIRE, ad esempio, la sostenibilità non è un problema o un peso, quanto piuttosto una sfida competitiva, un'occasione di apertura di nuove aree di business, di ricerca di nuove soluzioni da proporre ai propri clienti e da sviluppare insieme ai propri fornitori. Una strada piena zeppa di potenziali errori proprio perché tracciata nell'incertezza di un contesto che cambia ogni giorno, nel quale l'errore è quasi fondamentale per acquisire esperienza, nel quale occorre imparare a sbagliare.

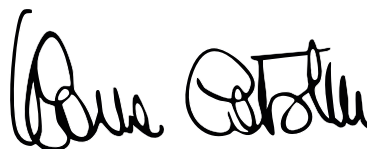
Semplicità diventa esempio. Le imprese cambiano e così facendo creano un effetto a cascata a monte e a valle lungo la loro catena del valore. Il nostro Gruppo sta cambiando, sta investendo nella direzione della transizione energetica. E nel farlo, imprime una spinta al cambiamento alla sua supply chain e al mercato, abilita con le sue tecnologie - e con un approccio sempre più attento e sfidante rispetto ai temi della sostenibilità - un cambiamento concreto e misurabile.

Semplicità è equità, il concetto che ispira le iniziative di responsabilità sociale di MAIRE, che rivolgiamo a comunità locali che necessitano di un sostegno nell'educazione - per esempio sul tema dell'economia circolare e della corretta gestione dei rifiuti - e che ispira fra le altre le iniziative della Fondazione MAIRE-ETS sul tema della povertà educativa, come il progetto MAIREmpower descritto in questo numero della rivista, nell'ambito del quale andiamo a parlare di transizione energetica nelle periferie e vogliamo supportare ragazze e ragazzi che provengono da contesti di fragilità nel loro percorso scolastico post diploma.

Act with simplicity è un motto di MAIRE che dobbiamo fare nostro e che ci deve ispirare ogni giorno per assicurare la resilienza e il successo della nostra azienda.

Ilaria Catastini

Direttore Generale della Fondazione MAIRE - ETS e Head of Group Sustainability di MAIRE



SEMPLICITÀ, PRECISIONE, SOLUZIONI: TRE VIE PER IL SUCCESSO

Viviamo in un'epoca in cui le decisioni rapide e la complessità sembrano dominare ogni ambito, dalla vita personale alla gestione aziendale. Tuttavia, tre libri illuminanti ci propongono strumenti e strategie per affrontare le sfide moderne: **"Insanely Simple"** di Ken Segall, **"Rumore"** di Daniel Kahneman e **"Cracked it!"** di Bernard Garrette. Ogni opera esplora un tema fondamentale - semplicità, riduzione del rumore e risoluzione dei problemi - che può rivoluzionare il nostro modo di pensare e agire.

La semplicità: una scelta radicale

Da direttore creativo di Apple, **Ken Segall** ha svolto un ruolo chiave nella resurrezione dell'azienda di Cupertino, contribuendo a creare campagne critiche come "Think Different" e dando il nome all'i-Mac. **Insanely Simple è la sua visione dall'interno del mondo di Jobs.** Rivela i dieci elementi della semplicità che hanno guidato il successo di Apple, che puoi usare per far progredire la tua organizzazione.

Con il suo *Insanely Simple*, Segall ci invita a **considerare la semplicità come un valore non solo estetico ma strategico**: per questo descrive il modo in cui Steve Jobs abbia fatto della semplicità il principio cardine del successo. Non si tratta di ridurre le cose a un livello banale, ma di **eliminare ciò che non è essenziale** per lasciare spazio a ciò che conta davvero.

La semplicità è, paradossalmente, complessa da raggiungere. Richiede un approccio sistematico e coraggioso, che spesso si scontra con la tendenza alla proliferazione e alla complicazione. Segall sottolinea **l'importanza di piccoli team intelligenti e focalizzati**, capaci di operare in modo agile e con una visione chiara. «Il semplice



«Non esiste un "quasi" quando si tratta di rendere le cose più semplici».
Per approfondire il tema del "Act with simplicity", abbiamo tratto alcune pillole di futuro dal pensiero di Ken Segall, Daniel Kahneman e Bernard Garrette.

può essere più difficile del complesso», amava dire Jobs, ma è l'unica via per creare prodotti e processi che non solo funzionino, ma risuonino profondamente con le persone.

In un mondo in cui "più è meglio" sembra essere la regola, **Segall ci ricorda che meno è spesso più potente**. Apple, con la sua gamma limitata ma eccellente di prodotti, è l'esempio perfetto di come la semplicità possa tradursi in un vantaggio competitivo unico.

Silenziare il rumore per decisioni migliori

Il premio Nobel **Daniel Kahneman**, insieme a Olivier Sibony e Cass R. Sunstein, ci porta nel regno delle decisioni umane con **Rumore**. Il rumore, spiega Kahneman, è la variabilità indesiderata nei giudizi umani. A differenza del bias, che indirizza gli errori in una direzione specifica, il rumore **genera una dispersione imprevedibile**, rendendo le decisioni incoerenti.

Immaginate **due medici che danno diagnosi opposte** a un paziente con gli stessi sintomi, o **giudici che emettono sentenze drasticamente diverse** per casi simili. Il rumore è ovunque: nei tribunali, negli ospedali, nelle aziende. Kahneman ci spiega come riconoscerlo e, soprattutto, come ridurlo attraverso quella che chiama **"igiene decisionale"**. Strutturare il processo decisionale, cercare giudizi indipendenti e adottare una visione statistica sono alcune delle strategie suggerite.



Leggendo Rumore, ci si rende conto di quanto spesso le nostre decisioni siano influenzate da fattori irrazionali. Kahneman non promette una soluzione definitiva - il rumore, come il bias, è in parte inevitabile - ma ci offre **strumenti pratici per limitarne gli effetti**, rendendo le nostre decisioni più affidabili e giuste.

Risolvere problemi complessi

Bernard Garrette, Corey Phelps e Olivier Sibony, con **Cracked it!**, propongono un metodo pratico per affrontare e risolvere problemi complessi. La loro metodologia, ispirata alle migliori pratiche della consulenza strategica, si articola in quattro fasi: **definire il problema, strutturarlo, trovare soluzioni e venderle efficacemente**.

Un elemento chiave del libro è l'importanza di **evitare soluzioni affrettate**. Spesso siamo tentati di accettare la prima risposta plausibile, ma Cracked it! ci insegna a pensare in modo critico, a testare ipotesi e a considerare prospettive diverse. Attraverso esempi concreti e case study, gli autori dimostrano come **un approccio rigoroso possa fare la differenza**, non solo in azienda ma anche nella vita quotidiana.

Risolvere problemi non è solo un'abilità tecnica; è una competenza che richiede **empatia, immaginazione e la capacità di comunicare chiaramente** le proprie idee. Con Cracked it!, Garrette e colleghi ci offrono una guida indispensabile per chiunque voglia eccellere in un mondo sempre più complesso.

Unire i fili: semplicità, rumore e soluzioni

Ciò che unisce questi tre libri è un approccio alla vita e al lavoro che privilegia **la consapevolezza, la precisione e il coraggio di cambiare**. Segall ci insegna a semplificare, Kahneman a riconoscere e ridurre le distorsioni nei nostri giudizi, Garrette a risolvere i problemi in modo sistematico.

Ognuno di questi autori ci offre una lente per vedere il mondo in modo più chiaro e agire con maggiore efficacia. In un'epoca in cui la complessità sembra inevitabile, **il loro messaggio è un invito a prendere il controllo**: ridurre il superfluo, migliorare la qualità delle decisioni e affrontare i problemi con metodo e creatività.

La vera sfida, come ci ricorda Segall, è **far diventare questi principi parte del nostro DNA**, sia individuale che organizzativo. Perché, in fondo, la semplicità, la precisione e la capacità di risolvere problemi non sono solo strumenti; sono **atti di leadership e visione** che possono trasformare il nostro modo di vivere e lavorare.

PILLOLE DI FUTURO



Gusto personale e giudizio professionale

Prendiamo le questioni di gusto o di preferenza. Se dieci critici cinematografici guardano lo stesso film, se dieci assaggiatori valutano lo stesso vino, se dieci persone leggono lo stesso romanzo, non ci aspettiamo che abbiano tutti la stessa opinione. La diversità di gusto è ben accetta e del tutto prevista. Ma questa stessa diversità può aiutare a spiegare gli errori che nascono quando il gusto personale viene confuso con il giudizio professionale.

[Daniel Kahneman]

I colleghi non vedono il mondo come noi

Il problema del rumore sistemico è spesso ignorato nelle organizzazioni. Molti di noi vivono nella convinzione che il mondo sia esattamente come appare; da qui a credere che gli altri vedano il mondo come noi, il passo è breve. Possiamo convivere serenamente con i nostri colleghi senza renderci mai conto che in realtà loro non vedono il mondo come noi.

[Daniel Kahneman]

Un modo di vedere è anche un modo di non vedere.

[Bernard Garrette]

Un problema ben posto è mezzo risolto.

[Bernard Garrette]

Gli spettatori non sono benvenuti

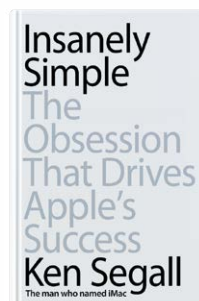
Quando Steve Jobs convocava una riunione, si aspettava che tutti nella stanza fossero partecipanti essenziali. Gli spettatori non erano benvenuti. Inizia con piccoli gruppi di persone intelligenti e mantienili piccoli. Ogni volta che il numero di persone aumenta, stai semplicemente invitando la complessità a sedersi al tavolo.

[Ken Segall]

Mille canzoni in tasca

Apple non ha descritto l'iPod originale come un lettore musicale da 6,5 once con un'unità da cinque gigabyte. Ha semplicemente detto "1.000 canzoni in tasca". Questo è il modo in cui gli esseri umani comunicano, quindi questo è il modo in cui Apple comunica.

[Ken Segall]



Non esiste un "quasi"

Abbastanza buono non è sufficiente. La semplicità ha un lato spietato. Vale a dire, non esiste un "quasi" quando si tratta di rendere le cose più semplici. Accontentarsi del secondo posto viola le regole della semplicità, poiché getta le basi per delusioni, lavoro extra e più riunioni.

[Ken Segall]

Il consenso è preferito al dissenso

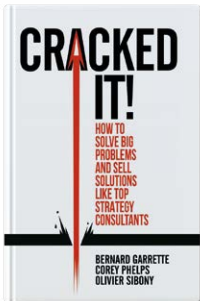
Il disaccordo crea imbarazzo. La maggior parte delle organizzazioni preferisce il consenso e l'armonia al dissenso e al conflitto.

[Daniel Kahneman]

Gli errori che si sommano

Se una polizza assicurativa è troppo costosa e un'altra è troppo economica, in media il prezzo potrà sembrare giusto, ma la compagnia assicurativa avrà fatto due errori che le costeranno cari. Se due criminali che dovrebbero essere entrambi condannati a cinque anni di reclusione ricevono, rispettivamente, una condanna a tre anni e una a sette anni, non possiamo dire che, in media, sia stata fatta giustizia. Nei sistemi rumorosi, gli errori non si compensano. Si sommano.

[Daniel Kahneman]



L'empatia è la base del design thinking.

[Bernard Garrette]

Fallisci spesso per avere successo prima.

[Bernard Garrette]

Immaginare alternative

In ogni momento abbiamo una certa interpretazione del mondo che ci circonda, e di norma non ci sforziamo più di tanto per trovare delle alternative plausibili. Ci basta una sola interpretazione, che percepiamo come vera; non affrontiamo la vita immaginando modi alternativi di vedere la realtà.

[Daniel Kahneman]

Semplificare è la chiave

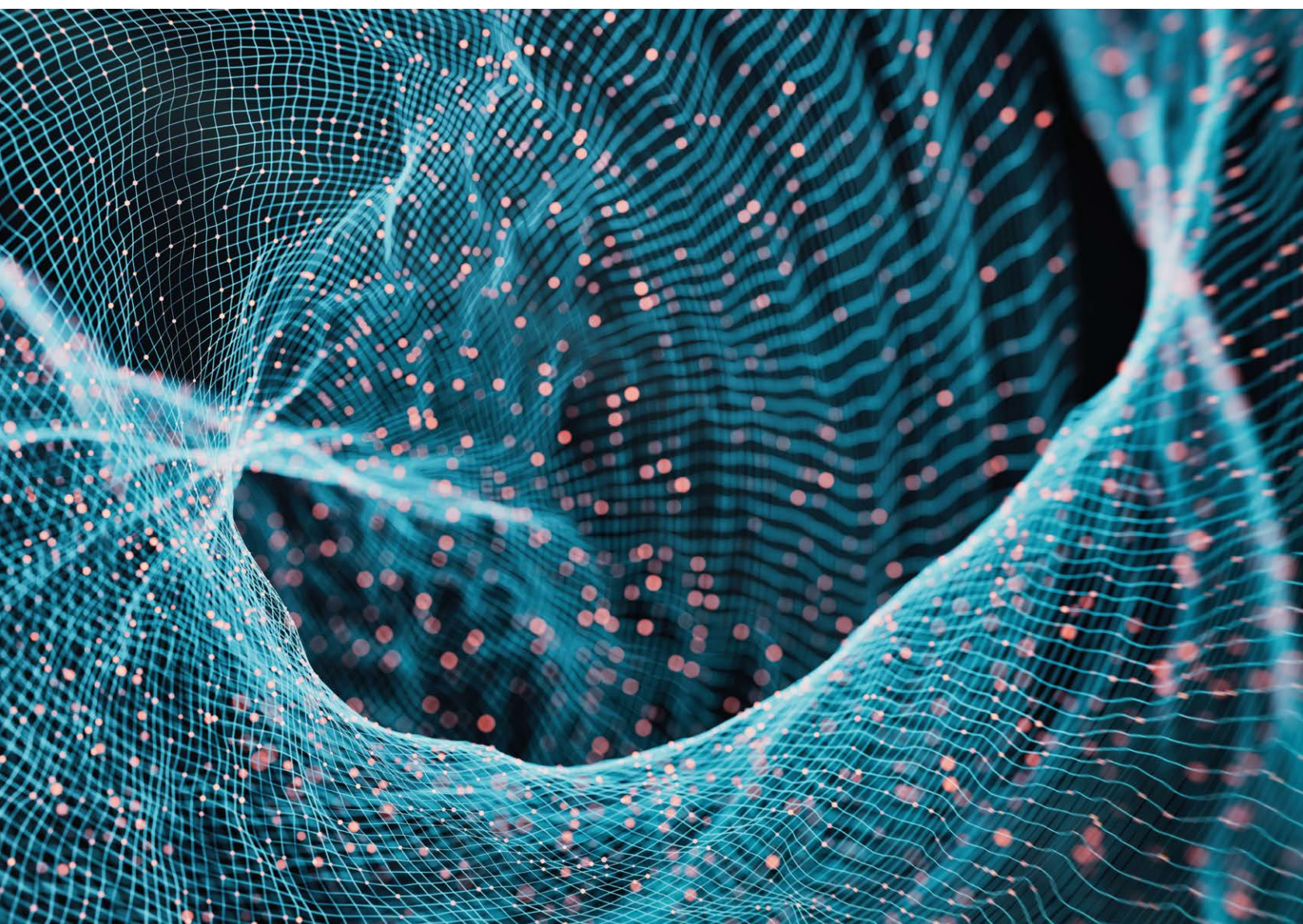
Gli esseri umani sono un gruppo buffo. Date loro un'idea e annuiscono. Datene loro cinque e si grattano semplicemente la testa. Semplificare è la chiave per far sì che un punto resti impresso. Le persone risponderanno sempre meglio a una singola idea espressa chiaramente.

[Ken Segall]

Notizie tratte da:

- Ken Segall, *"Insanely Simple"*, Penguin
- Daniel Kahneman, *"Rumore"*, UTET
- Bernard Garrette, *"Cracked It! - How to solve big problems and sell solutions like top strategy consultants"*, Palgrave Macmillan

LAURENT LEDOUX: LA SEMPLICITÀ COME CHIAVE PER NAVIGARE NELLA COMPLESSITÀ



Associate Partner di Peoplerise, Ledoux ci parla di come le organizzazioni possono prosperare adottando modelli collaborativi e strutture semplificate per rispondere alle sfide del nostro tempo.

D

ottor Ledoux, nella sua biografia lei si descrive come "catalizzatore di trasformazioni e acceleratore di crescita per le start-up". Inoltre, lei ha svolto o svolge diversi incarichi come presidente, direttore e manager. Come riesce a districarsi nel rapporto tra la complessità e la necessità di semplificare?

La complessità caratterizza un sistema costituito da un gran numero di elementi che interagiscono senza un coordinamento centrale, senza un piano elaborato da un architetto, e che porta spontaneamente all'emergere di strutture complesse. Nel linguaggio comune, la nozione di complessità è spesso contrapposta a quella di semplicità e viene spesso confusa con la nozione di complicazione. E questo è un grave errore.

Mi spiego: la cabina di pilotaggio di un aereo è un esempio di struttura complicata ma non complessa, perché pur essendo composta da molte parti interagenti, queste sono disposte secondo un piano preconcelto, un piano che può essere previsto sulla base delle proprietà delle parti. D'altra parte, un'azienda o un'amministrazione, ad esempio, sono sistemi sociali complessi, nel senso che riuniscono valori, sistemi di pensiero, obiettivi, quadri di riferimento, ecc. diversi, in cui si intrecciano relazioni interpersonali, tecniche e pratiche manageriali per raggiungere un obiettivo aziendale, economico o meno. In qualsiasi organizzazione umana, l'ordine è quindi necessario, in qualsiasi forma, se si vuole che i singoli sistemi di pensiero coesistano in un'organizzazione coerente nel tempo. Senza ordine (obiettivi collettivi o individuali, valutazioni, risorse umane, atmosfera, gerarchia, intrapreneurship, ecc.), il sistema sociale non reggerebbe e diventerebbe caotico.

Al giorno d'oggi, la maggior parte delle organizzazioni umane è organizzata secondo un sistema spesso complicato basato su una gerarchia piramidale in cui le decisioni più importanti per l'organizzazione sono prese dalla direzione. In generale, questo sistema complicato limita la vitalità e il dinamismo dei sistemi complessi. Esistono però altri sistemi semplici, basati su poche regole chiare, che garantiscono meglio l'ordine senza ostacolare la complessità e la vitalità di un'organizzazione. Questo vale non solo per l'organizzazione umana, ma anche per il regno animale, come dimostrano le formiche. Loro non hanno un leader. La chiave delle loro prestazioni risiede nella ricchezza della loro comunicazione, in particolare attraverso l'uso dei feromoni. Grazie a questi meccanismi di comunicazione allo stesso tempo semplici e complessi, le formiche lavorano insieme per trovare soluzioni insolubili per un singolo essere.

Districarsi tra complessità e necessità di semplificare per rendere le informazioni accessibili e fruibili è quindi un processo che richiede equilibrio, metodo e consapevolezza. Ecco tre principi che possono aiutare a trovare questo equilibrio:

1. Comprendere la complessità di base. Si tratta di individuare i componenti essenziali di un sistema e di riconoscere le principali relazioni tra di essi. Una volta acquisita questa comprensione, è possibile individuare ciò che può essere semplificato senza compromettere l'integrità del discorso.

2. Adattare la "comunicazione", ad esempio indirizzando la strategia o la struttura organizzativa - e quindi la semplificazione del discorso o della strut-



Laurent Ledoux

Associate Partner di Peoplerise

tura - al pubblico di riferimento. Ciò comporta l'adattamento del livello di dettaglio, dell'uso di analogie e metafore, della gerarchia delle informazioni (in una forma che permetta al pubblico di scegliere fino a dove arrivare), senza mai perdere di vista l'accuratezza.

3. Verificare regolarmente la comprensibilità del messaggio attraverso l'iterazione e il feedback, al fine di raggiungere o mantenere l'equilibrio tra semplicità e accuratezza.

Lei è associate partner di Peoplerise, Società Benefit e B Corp nata con la volontà di mettere al centro delle organizzazioni le persone. Per le grandi aziende con cui lavorate, quali sono i benefici di adottare un modello di governance collaborativa e una struttura "semplificata"? In che modo la semplificazione non solo facilita l'azione, ma la rende più rapida ed efficace?

Per tutte le organizzazioni, piccole o grandi, pubbliche o private, l'adozione di un modello di governance collaborativa e di una struttura semplificata può essere una scelta strategica con molti vantaggi in termini di efficienza, velocità e innovazione. Questi vantaggi sono particolarmente rilevanti nell'attuale contesto di mercati in rapida evoluzione e di crescente richiesta di agilità e adattabilità. Ecco alcuni vantaggi specifici:

1. Decisioni più rapide, consapevoli e focalizzate sugli obiettivi strategici

Una struttura più snella elimina strati gerarchici superflui, riducendo il numero di approvazioni necessarie e velocizzando i processi decisionali. Quando la governance è collaborativa, le informazioni circolano più liberamente e i responsabili possono prendere decisioni più consapevoli, avendo una visione completa e accessibile del contesto. Questo porta anche a decisioni migliori, perché basate su dati concreti e una migliore condivisione delle conoscenze. Una comunicazione chiara rafforza la fiducia tra i team e consente a tutti di comprendere rapidamente obiettivi, priorità e cambiamenti. La semplificazione evita la dispersione di energie e risorse, consentendo ai dipendenti di concentrarsi sugli obiettivi chiave.

2. Maggiore responsabilità e autonomia per i team

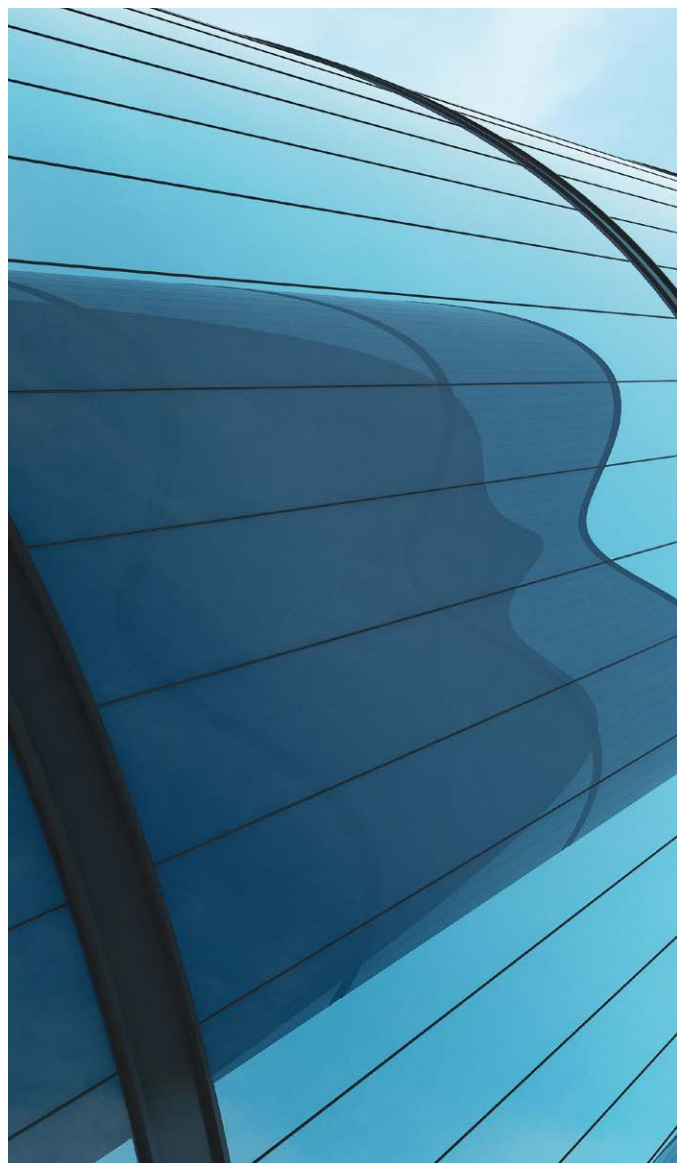
Nei modelli di governance collaborativa, i team hanno maggiore responsabilità e autonomia, il che li rende più proattivi e flessibili. Ciò incoraggia una cultura dell'iniziativa e della risoluzione dei problemi, in cui i dipendenti possono agire rapidamente senza attendere lunghe procedure di approvazione. Inoltre, favorisce il senso di appartenenza, in quanto i membri si sentono coinvolti attivamente nelle decisioni dell'azienda.

3. Riduzione dei costi e ottimizzazione delle risorse

La semplificazione della struttura organizzativa riduce anche i costi operativi associati alla burocrazia interna e alla duplicazione di ruoli e responsabilità. La governance collaborativa consente una gestione più efficace delle risorse, in quanto permette ai manager di valutare le esigenze in tempo reale e di allocare le risorse in modo flessibile in base alle priorità emergenti.

4. Maggiore innovazione e adattabilità

I modelli di governance collaborativa facilitano lo scambio di idee e l'innovazione. I dipendenti sono incoraggiati a contribuire con le loro idee e prospettive, promuovendo una cultura della sperimentazione e del miglioramento continuo. Una struttura semplificata consente inoltre all'azienda di adattarsi più rapidamente alle esigenze del mercato, integrando nuovi processi e tecnologie con meno ostacoli interni.



La pandemia ha evidenziato lo stretto legame tra il benessere personale e la produttività, la motivazione e la resilienza sul lavoro.



Dopo la pandemia, come si è cambiato il rapporto tra il benessere delle persone all'interno di un'organizzazione e la motivazione sul lavoro?

A mio avviso, la pandemia ha evidenziato lo stretto legame tra il benessere personale e la produttività, la motivazione e la resilienza sul lavoro. Ecco alcuni dei principali cambiamenti che ho riscontrato:

1. Una cultura della fiducia e dell'autonomia

Il lavoro a distanza ha dimostrato chiaramente che un approccio basato sul controllo diretto è meno efficace di uno basato sulla fiducia e sull'autonomia. Quando i dipendenti sentono che l'azienda si fida di loro e li ritiene responsabili, si sentono più apprezzati e motivati. Questo cambiamento di paradigma ha migliorato l'impegno e ridotto la tendenza al micromanagement, portando a un ambiente più positivo e produttivo. Ciò ha permesso la diffusione del lavoro flessibile e ibrido e il riconoscimento dell'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata.

2. Maggiore impegno attraverso iniziative di inclusione e diversità

Dopo la pandemia, molte aziende hanno accelerato le iniziative di inclusione e diversità, riconoscendo che il senso di appartenenza è un elemento essenziale per il benessere e la motivazione dei dipendenti. Politiche inclusive e ambienti di lavoro rispettosi e accoglienti hanno un effetto positivo sulla motivazione, in quanto creano un ambiente in cui tutti si sentono accettati e valorizzati.

3. Sostenere il benessere fisico e la salute mentale e riconoscere il valore delle esperienze dei dipendenti, delle opportunità di sviluppo personale e della responsabilità sociale d'impresa (RSI).

La pandemia ha anche evidenziato l'importanza del benessere fisico e della salute mentale come elementi essenziali della produttività. Sempre più aziende hanno introdotto iniziative per promuovere l'attività fisica (come palestre aziendali o accordi con centri fitness), pause rigeneranti e opportunità di realizzazione personale attraverso il lavoro. Infine, sentire che la propria azienda è impegnata in progetti validi aumenta il senso di appartenenza e la motivazione, poiché si lavora per un obiettivo più ampio e significativo.

È interessante notare che questi tre cambiamenti corrispondono ai tre bisogni psicologici che Deci e Ryan hanno identificato nella loro teoria dell'autodeterminazione come essenziali per aumentare il piacere e il significato del lavoro, e quindi la produttività, l'agilità e la resilienza di un'organizzazione. A mio avviso, tutti i modelli di governance collaborativa si basano, esplicitamente o meno, sulla teoria dell'autodeterminazione di Deci e Ryan.

Creatività e innovazione: qual è secondo lei l'approccio giusto per aiutare i talenti a mantenere una loro autonomia e semplificare il loro apporto a beneficio dell'impresa?



La mia risposta a questa domanda è già contenuta nella risposta precedente. Mi permetta di ampliarla un po', presentando alcune linee guida e pratiche che possono aiutare le aziende a sfruttare il potenziale creativo dei talenti, incanalando le loro idee in un flusso snello e utile all'organizzazione:

1. Definire obiettivi chiari, ma lasciare spazio di manovra eliminando o snellendo le procedure di approvazione.

2. Promuovere l'autonomia utilizzando mentori o coach per aiutare le persone di talento a trasformare le loro idee in realtà.

3. Adottare un modello di "pipeline dell'innovazione", creando team multidisciplinari, valorizzando la diversità di pensiero e la collaborazione interfunzionale, adottando un approccio "fail fast" e incoraggiando il feedback e l'apprendimento continuo.

Lei ha collaborato al libro di Frederic Laloux "Reinventare le Organizzazioni". Come si riescono a declinare in modo pratico le visioni strategiche? Come si fa a "sperimentare il nuovo" e mettere a terra le idee innovative?

Non ho collaborato al libro di Frédéric Laloux, ho solo avuto la possibilità di leggere la versione preliminare e di fare alcune osservazioni. Innanzitutto, Frédéric è un amico che stimo molto.

Il suo libro propone un approccio alle strutture aziendali al tempo stesso rivoluzionario e superato, volto a creare organizzazioni che rispondano meglio ai bisogni psicologici - inclusione, autonomia e sviluppo personale - che tutti noi abbiamo. La sfida più grande, naturalmente, è quella di tradurre queste idee visionarie in pratiche reali e concrete. Ecco alcune strategie che possono aiutare ad "ancorare" le idee innovative e a sperimentare nuove modalità organizzative:

1. Progetti pilota e prototipazione rapida

Questi progetti consentono di sperimentare con team limitati, ridurre i rischi e raccogliere i primi feedback senza compromettere l'intera organizzazione.

2. Trasformazione della leadership

La transizione verso le organizzazioni "teal", come descritto da Laloux, richiede un cambiamento di mentalità, in particolare a livello dirigenziale. I leader devono assumere il ruolo di facilitatori, creando le condizioni per una gestione autonoma e auto-organizzata. In termini pratici, ciò può significare ridurre la microgestione, promuovere la delega delle responsabilità e investire nella formazione e nel tutoraggio per sviluppare le capacità di leadership orizzontale. A mio avviso, qualsiasi progetto "teal" dovrebbe iniziare con un progetto pilota a livello del comitato esecutivo.

3. Ridesignare l'organizzazione in unità più autonome e allineate a una missione condivisa

Un passo pratico consiste nell'organizzare l'azienda in piccoli team autonomi, responsabili di progetti o funzioni specifiche. Questo approccio, adottato con successo da aziende come Buurtzorg e Morning Star, consente ai team di rispondere più rapidamente alle esigenze dei clienti e del mercato. Ogni team può gestirsi autonomamente e coordinare le proprie attività, favorendo la creatività e l'agilità. Le organizzazioni descritte da Laloux sono inoltre guidate da un forte "evolutive purpose", un obiettivo che va oltre il profitto e che ispira l'impegno dei dipendenti. Per mettere in pratica questa visione, le aziende possono promuovere incontri e attività che stimolino il dialogo sulla missione e sul modo in cui ogni team può contribuire al suo raggiungimento. L'allineamento con obiettivi significativi

favorisce il senso di appartenenza e di autodeterminazione. Questo spesso porta alla semplificazione delle strutture e dei processi burocratici.

4. Approccio iterativo e miglioramento continuo, basato su una trasparenza radicale e su strumenti di feedback circolari, che promuovono l'apprendimento continuo.

Uno dei principi fondamentali per "sperimentare il nuovo" è l'adozione di un approccio iterativo, simile alla metodologia agile. Invece di cambiare tutto in una volta, i team testano nuove pratiche in cicli brevi, con miglioramenti progressivi basati su feedback concreti. Ciò consente di adattare costantemente le soluzioni alle esigenze specifiche dell'azienda. La trasparenza è un principio chiave per una cultura organizzativa avanzata. Rendere le informazioni aziendali accessibili a tutti i dipendenti crea fiducia e coinvolge attivamente le persone. In pratica, questo significa utilizzare piattaforme digitali per condividere dati e risultati in tempo reale, consentendo ai dipendenti di prendere decisioni informate e autonome. Un'altra pratica utile è quella di mettere in atto un sistema di feedback continuo a 360 gradi, in cui il feedback viene cercato e dato orizzontalmente tra i colleghi e non solo verticalmente. Questo non solo rafforza la cultura del miglioramento continuo, ma permette anche alle persone di crescere e imparare attraverso l'esperienza diretta degli altri, riducendo la necessità di controlli gerarchici.

Nel gruppo MAIRE, il motto "ACT WITH SIMPLICITY" corrisponde a un «Lasciamo che la semplicità sia la nostra strategia. Accogliamo, massimizziamo l'efficacia delle decisioni semplificate e collaboriamo per raggiungere gli obiettivi». In una realtà grande come quella di MAIRE diventa fondamentale incoraggiare la semplicità come principale strategia per ridurre la complessità

e prendere decisioni, con procedure e azioni più veloci, efficienti ed efficaci. Qual è il suo commento su questo Motto?

Il motto "ACT WITH SIMPLICITY" è potente e visionario, soprattutto per un'azienda delle dimensioni e della complessità di MAIRE. Come ho detto prima, adottare la semplicità come approccio strategico significa, tra l'altro, ridurre al minimo gli ostacoli al processo decisionale e snellire i processi, promuovere l'allineamento degli obiettivi e favorire una cultura di collaborazione, innovazione e adattabilità.

Vorrei però sottolineare l'uso del verbo "agire", in contrapposizione a "reagire".

Quando parliamo di "agire", ci riferiamo a un'azione che nasce dalla consapevolezza e dall'intenzionalità. Agire implica una scelta, un processo di valutazione consapevole che parte dal sé autentico, il nucleo più profondo e riflessivo della nostra personalità. L'azione ha una motivazione ponderata, un obiettivo preciso e spesso un orientamento etico. L'azione è caratterizzata da riflessione, autenticità e responsabilità.

"Reagire", invece, è un comportamento più immediato e spesso inconsapevole. La reazione si scatena senza una vera riflessione e tende a partire dall'ego, la parte di noi più concentrata sulla difesa, il confronto o la protezione delle nostre abitudini e sicurezze. La reazione è quindi associata all'automaticità, alla rigidità e alla passività nei confronti dell'ambiente.

Integrare il concetto di "Agire con semplicità" significa quindi invitare le persone a rispondere agli stimoli esterni in modo consapevole e ponderato, scegliendo il modo più semplice ed efficace per raggiungere gli obiettivi. Non si tratta di prendere decisioni rapide o semplificate, ma di agire con chiarezza, concentrandosi sull'essenziale di ciò che è realmente necessario per progredire e lasciando da parte automatismi e complicazione inutili.

L'adesione a questo motto non solo dovrebbe migliorare il benessere dei dipendenti e l'efficacia dell'organizzazione, ma anche creare un clima di lavoro in cui le persone siano incoraggiate a dare il meglio di sé, ad agire con intenzionalità e a contribuire a una cultura aziendale più consapevole.

“

Il motto "ACT WITH SIMPLICITY" è potente e visionario, soprattutto per un'azienda delle dimensioni e della complessità di MAIRE.

”



«Steve Jobs diceva che 'focus and simplicity' sono fondamentali. La semplicità è molto più difficile della complessità, e quando ci riesci puoi muovere le montagne».



In un mondo in cui la complessità sembra crescere di giorno in giorno, semplificare non è una necessità, ma una leva per il successo. Il motto aziendale **«Act with Simplicity»** incarna perfettamente questa filosofia. In un'epoca piena di affascinanti innovazioni tecnologiche e sfide globali, l'efficacia non deriva dalla gestione della complicazione, ma dalla capacità di trasformare ciò che è complesso in qualcosa di chiaro e comprensibile. **Questo motto è una semplice sintesi dell'approccio che guida l'azione all'interno dell'organizzazione.**

Secondo **Max Panaro - Vicepresidente Group Organization, ICT, System Quality di MAIRE** - «Il focus di questo Motto è la parola "Act", la semplicità è un mezzo per far funzionare un'organizzazione che realizza imprese incredibilmente complesse. Il nostro lavoro è quello di far accadere cose che pochi al mondo sanno fare, e perchè questo

ACT WITH SIMPLICITY: LA CHIAVE PER REALIZZARE LE IMPRESE COMPLESSE

ACT WITH SIMPLICITY

Let simplicity be our strategy.
Let's embrace it, make the most
of simplifying decisions and
collaborate to accomplish goals.



ACT WITH SIMPLICITY

Lasciamo che la semplicità sia la nostra strategia. Accogliamo, massimizziamo l'efficacia delle decisioni semplificate e collaboriamo per raggiungere gli obiettivi.

In una realtà grande come quella di MAIRE è fondamentale incoraggiare la semplicità come principale strategia al fine di ridurre la complessità e prendere decisioni, procedure ed azioni più veloci, efficienti ed efficaci. Proprio per questo bisogna operare tramite collaborazione e lavoro di squadra in modo da portare soluzioni migliori e raggiungere con successo gli obiettivi.

rimanga il nostro punto di forza dobbiamo continuare a rendere semplici ed accessibili anche le cose più complicate. Questa è una delle principali responsabilità del nostro management a tutti i livelli: per far accadere le cose, queste devono essere gestite con regole semplici e trasparenti a tutti. **Dobbiamo evitare di usare la complessità come alibi per "non agire"**. Il messaggio è chiaro: **la semplificazione facilita l'azione e la rende rapida ed efficace**. In una grande azienda, dove migliaia di persone lavorano insieme su progetti che possono valere miliardi di euro, il modo migliore per far sì che tutti sappiano cosa fare è rendere tutto il più semplice possibile.

Panaro cita vari esempi, tra cui quello di **Steve Jobs** (*La semplicità è molto più difficile della complessità*) per spiegare quanto sia cruciale questo approccio: «In effetti, questa capacità di semplificare ha permesso alla nostra organizzazione di affrontare sfide enormi e di realizzare mega-progetti su scala globale. **La semplicità è un investimento** per garantire che ogni componente del Gruppo possa agire in modo efficiente e coordinato verso gli obiettivi comuni».

È così semplice semplificare? Panaro trova un parallelo nel pensiero logico-metafisico alla base del pensiero scientifico nella scienza, spiegando che **«Semplificare non è rendere banale, ma trasformare conoscenza in strumenti per gli altri, affinché possano usarli per agire**. Einstein, nel 1905 con la formula $E=mc^2$, ha sintetizzato un principio particolarmente complesso facendo sì che coloro i quali hanno le competenze per comprenderli possano utilizzarli come riferimento nelle loro azioni. La relazione tra massa ed energia ha permesso a Fermi nel 1942 di realizzare il primo reattore nucleare a fissione». Allo stesso modo, l'organizzazione deve adottare processi e procedure che, gestendo la complessità, siano comprensibili e accessibili a tutti coloro che ne hanno bisogno per la loro azione. «Se non tenessimo sempre a portata di mano il rasoio di Occam per rendere le cose comprensibili (*Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem*), non potremmo fare in modo che le novemila persone che lavorano ai nostri progetti sappiano cosa fare ogni mattina e che ogni anno siano in grado di realizzare progetti più complessi».

La semplicità è una leva di trasparenza che contrasta l'isolamento e l'in-

dividualismo. Per Panaro, la collaborazione è parte integrante di questo approccio. «Act with Simplicity significa collaborare per raggiungere gli obiettivi comuni. La semplicità permette a tutti di agire insieme, verso la stessa direzione». La sintesi è **un collante che unisce l'azione individuale con quella collettiva**, consentendo a tutti di lavorare in sintonia.

Un elemento fondamentale per garantire la semplicità sono le procedure e le responsabilità aziendali. Panaro sottolinea che queste devono essere robuste e accessibili: «Così come la legge di gravitazione universale ci dice cosa accade quando lasciamo cadere un oggetto, in azienda deve essere lo stesso. **Le procedure permettono a ognuno di agire.** Per rimanere sul parallelo dell'esempio, nonostante talvolta qualcuno pensi che sia il Sole a orbitare attorno alla Terra, o sostenga che $F=MxA$ non spieghi del tutto la precessione del perielio delle orbite dei pianeti, **abbiamo definito delle responsabilità e dei processi che nel nostro "sistema di riferimento" vanno bene...** possiamo tollerare 43 secondi d'arco per secolo di errore sull'orbita di Mercurio e andare avanti verso i nostri obiettivi». Questa è la chiarezza operativa che permette di coordinare i diversi attori dell'organizzazione nel realizzare gli obiettivi e rispettare i tempi.

In definitiva, per Panaro, «Act with Simplicity» è una vera e propria pratica di gestione. È ciò che permette di affrontare sfide complesse senza cedere alla complicazione per fermare l'azione. **«I Manager che semplificano, scrivono, rispettano e fanno rispettare le procedure sono quelli che fanno la differenza in azienda. La semplicità applicata è ciò che ci consente di realizzare cose particolarmente complicate»**, conclude Panaro, evidenziando quanto sia cruciale la linea manageriale per interpretare ed applicare la semplificazione. In un mondo dove la complessità può essere l'alibi per frenare l'innovazione e l'azione, attraverso la semplicità e la trasparenza possiamo continuare a fare accadere le cose difficili, e farle accadere bene.



NEXTCHEM, UN MODELLO SOSTENIBILE PER LA TRANSIZIONE ENERGETICA E L'INDUSTRIA GREEN

Il recente ingresso di Yousef Al Nowais, leader di Arab Development Company, nel capitale di NEXTCHEM segna un nuovo capitolo nella strategia di espansione di MAIRE. Partner del Gruppo dal 2013, Al Nowais apporta il suo sostegno in una delle aree più strategiche e dinamiche del panorama energetico globale: il Medio Oriente. Questa operazione si inserisce nella **riorganizzazione decennale del gruppo, mirata a valorizzare NEXTCHEM e le sue soluzioni sostenibili** attraverso un modello organizzativo innovativo e flessibile.

Con la strategia al 2033, MAIRE punta infatti a consolidare la propria posizione in uno scenario energetico in rapida trasformazione, caratterizzato da significativi investimenti e da una crescente necessità di **soluzioni per decarbonizzare impianti esistenti e nuovi**. Offrendo risposte tecnologiche flessibili e mirate alle esigenze dei clienti.

Il piano operativo si basa su due pilastri fondamentali. La business unit **Integrated E&C Solutions** (TECNIMONT) è focalizzata sulla gestione e l'esecuzione di grandi progetti energetici, mentre la business unit **Sustainable Technology Solutions**, guidata da NEXTCHEM, utilizza la sua esperienza nell'ingegneria di processo e tecnologie proprietarie per fornire soluzioni end-to-end nei settori chiave: fertilizzanti, idrogeno, prodotti chimici, carburanti circolari e polimeri. Questi elementi rappresentano tasselli essenziali per la decarbonizzazione dell'industria.



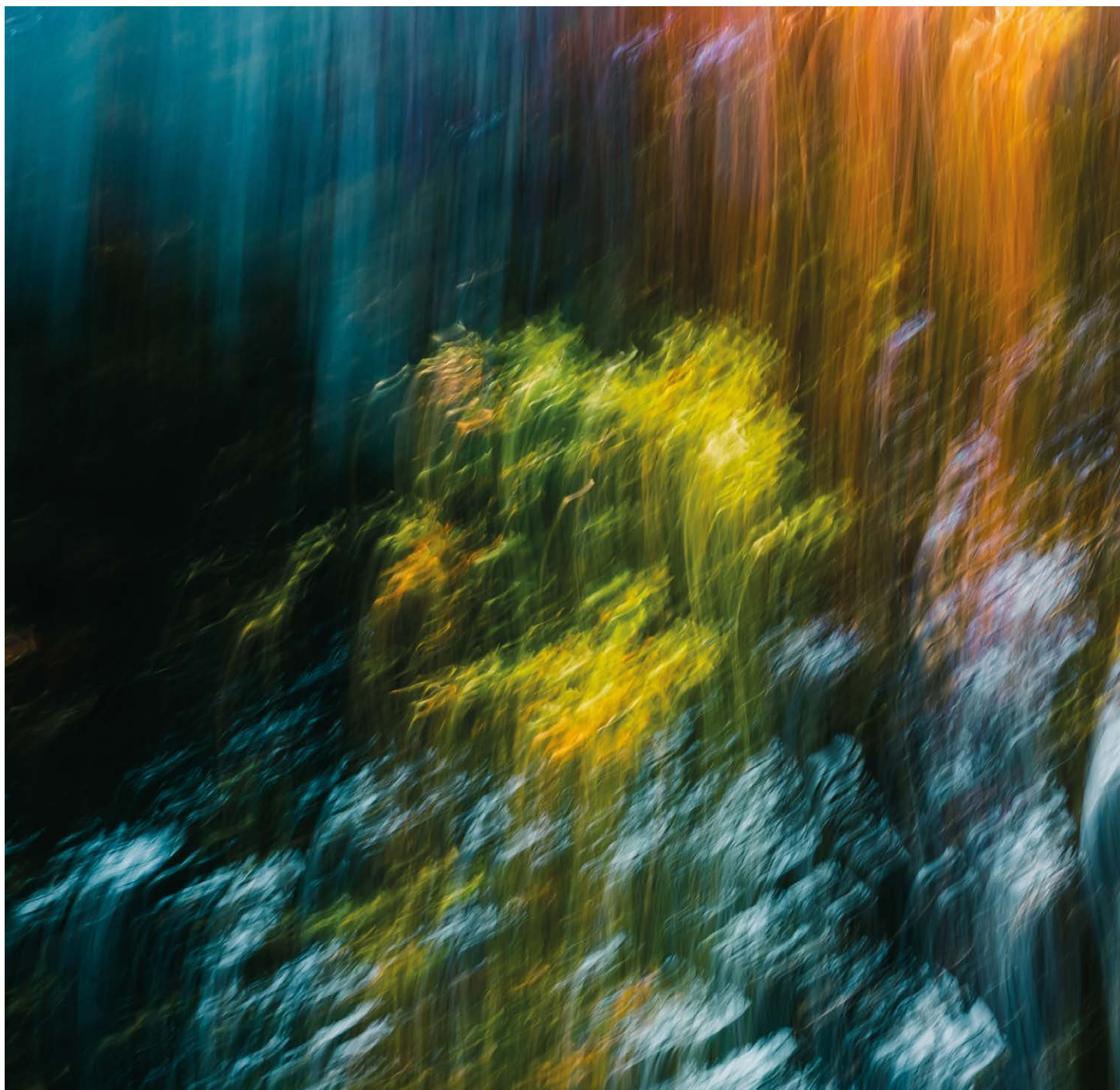
MAIRE punta su una nuova organizzazione per affrontare le sfide della transizione energetica. Innovazione, decarbonizzazione e soluzioni circolari guidano una strategia decennale che integra tecnologia e sostenibilità.

Un piano decennale

Con un nuovo assetto organizzativo progettato per sfruttare al meglio le opportunità legate alla transizione energetica, **il piano decennale di MAIRE punta a ricavi superiori a 10 miliardi di euro entro il 2033**, con un EBITDA previsto di un miliardo e oltre un miliardo di euro di investimenti.

«I risultati dei primi nove mesi del 2024 – spiega **Alessandro Bernini**, CEO di MAIRE – evidenziano una crescita costante a doppia cifra delle principali metriche e un incremento della redditività. Con la nuova organizzazione della business unit Sustainable Technology Solutions, **guidata da NEXTCHEM**, siamo all'avanguardia nell'offrire soluzioni innovative e scalabili per rispondere alla crescente domanda globale di energia e processi industriali sostenibili».

Bernini sottolinea anche il ruolo della business unit Integrated E&C Solutions, che continua a rafforzare le sue capacità ingegneristiche grazie al ciclo di investimenti in espansione nel settore energetico.



“

Con la nuova organizzazione della business unit Sustainable Technology Solutions, guidata da NEXTCHEM, siamo all'avanguardia nell'offrire soluzioni innovative e scalabili.

”



«Il nostro organico ha superato le **9.300 persone** e la recente acquisizione di APS Group ha ulteriormente potenziato i nostri team multidisciplinari. Con un portafoglio ordini di 14,8 miliardi di euro e un'elevata visibilità sulla crescita futura, i successi ottenuti confermano la solidità delle nostre iniziative strategiche».

Il nuovo assetto

MAIRE ha scelto un modello divisionale per affrontare le sfide della transizione energetica, distinguendo chiaramente le attività delle sue due principali business unit: TECNIMONT e NEXTCHEM. «Abbiamo puntato su **un modello con due brand distinti per separare due mondi che differiscono per processi e competenze, ma che lavorano insieme nei progetti**, poiché la business unit delle tecnologie è complementare all'altra», spiega Bernini. La riorganizzazione ha permesso al Gruppo di concentrarsi maggiormente proprio sui progetti, rendendo possibile l'implementazione di iniziative innovative e l'attrazione di nuovi talenti. Un aspetto significativo è stato **l'interesse mostrato dai giovani**, particolarmente sensibili ai temi della sostenibilità, che hanno trovato nelle attività del Gruppo un forte richiamo.

Parte della crescita del Gruppo è trainata dalle Soluzioni Tecnologiche Sostenibili offerte da NEXTCHEM, che si è consolidata come punto di riferimento nel settore. «**NEXTCHEM è il frutto di un secolo di innovazione nel campo della chimica**, concentrato nel 2018 per accelerare la transizione green. Dal 2023, l'unità di business Sustainable

Technology Solutions, guidata da NEXTCHEM, ha ulteriormente rafforzato il proprio ruolo acquisendo quattro aziende tecnologiche e integrando competenze chiave da altre tre società del gruppo». Questo approccio ha accelerato gli sforzi verso la sostenibilità, posizionando MAIRE come leader nella fornitura di soluzioni innovative e scalabili per un'industria sempre più green.

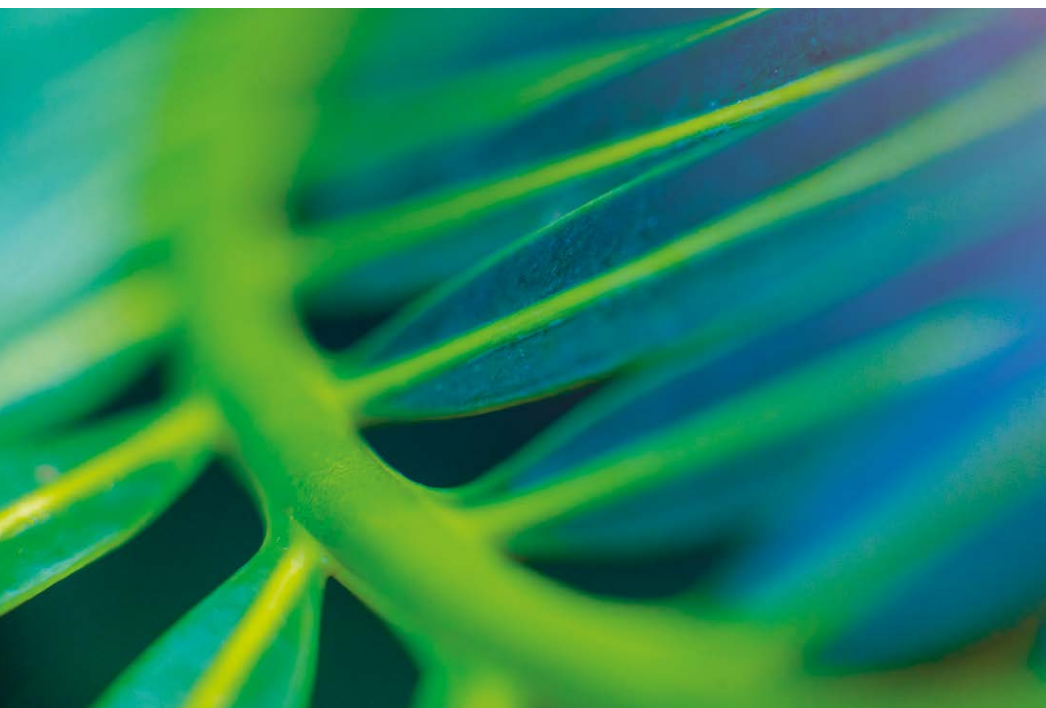
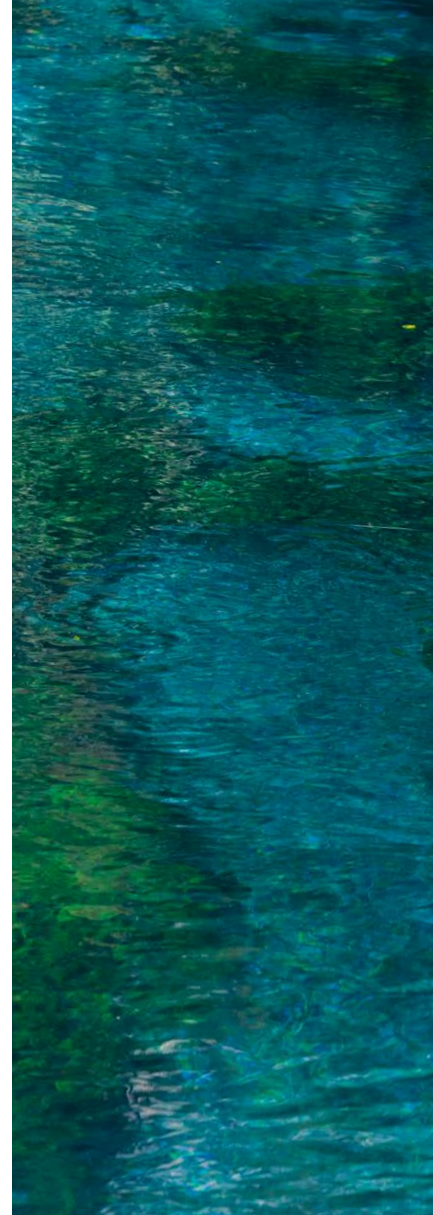
Tre linee di business per NEXTCHEM

La nuova organizzazione di NEXTCHEM si articola in tre linee di business distinte, studiate per affrontare le principali sfide della trasformazione energetica e industriale. Questo approccio semplificato - che mira a valorizzare i punti di forza del gruppo - risponde in modo efficace alle esigenze dei clienti e del mercato.

La riorganizzazione, **guidata dal nuovo MD di NEXTCHEM Fabio Fritelli**, ha dato ulteriore slancio a NEXTCHEM, che ora si concentra su tre aree strategiche: Sustainable Fertilizers, Low Carbon Energy Vectors e Circular Solutions. «Questa nuova struttura - spiega Fritelli - punta a migliorare l'efficienza operativa, espandere i mercati di riferimento e accelerare lo sviluppo di tecnologie sostenibili e scalabili. Tra le priorità, rimane fondamentale garantire la sostenibilità economica dei progetti e favorire ricadute occupazionali significative».

Sustainable Fertilizers sfrutta la leadership globale di NEXTCHEM nelle tecnologie per l'urea, avanzando nello sviluppo di soluzioni per prodotti a base di azoto. Questo include sia fertilizzanti sia l'uso di ammoniaca come vettore energetico, con l'obiettivo di migliorare la sostenibilità nel settore agricolo.

Low Carbon Energy Vectors si basa invece sull'esperienza consolidata nella produzione di idrogeno e nel recupero dello zolfo. L'obiettivo è sviluppare tecnologie in grado di sostenere la transizione verso carburanti e prodotti chimici a basse o zero emissioni, nonché convertire il carbonio in plastiche sostenibili. Queste innovazioni supportano la decarbonizzazione di settori cruciali come aviazione, trasporti marittimi e chimica.





Circular Solutions si dedica infine alla promozione dell'economia circolare, trasformando i rifiuti in risorse chimiche preziose. Grazie a tecnologie avanzate di riciclo meccanico e chimico, questa linea di business mira a creare percorsi sostenibili per il recupero e il riutilizzo dei materiali.

Risposte concrete e scalabili

Fortemente orientata alla sostenibilità, la nuova struttura di NEXTCHEM rappresenta dunque un significativo avanzamento nel percorso di innovazione, consolidando la sua posizione di leader tecnologico nella transizione energetica globale. **MAIRE affronta questa trasformazione con un approccio integrato**, sfruttando ogni opportunità tecnologica, dalla produzione di idrogeno rinnovabile a quella di idrogeno circolare: quest'ultima punta a trasformare rifiuti municipali e speciali in risorse, **intercettando oltre 21 milioni di tonnellate di scarti** che oggi finiscono in discarica o vengono esportati. Di fatto, una tecnologia che permette di produrre idrogeno a costi competitivi e posizionando l'Italia tra i principali produttori europei.

In ottica di circolarità, tecnologie come **NX Replast**, per il riciclo avanzato dei rifiuti plastici, e le soluzioni **Waste-to-X**, che convertono scarti in risorse chimiche e bioenergia, sono alla base dell'economia circolare promossa da NEXTCHEM. Questo impegno è rafforzato da un portfolio tecnologico ampio e flessibile, progettato per rispondere alle esigenze dei clienti con soluzioni personalizzate lungo tutto il ciclo di vita dei progetti. **Con una visione attenta alle normative internazionali e ai cambiamenti globali**, MAIRE si conferma dunque un leader capace di coniugare innovazione e sostenibilità, offrendo risposte concrete e scalabili alle sfide ambientali e industriali.

HYDEP: INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ NELL'IDROGENO VERDE



È

un passaggio strategico che segna l'integrazione di un centro di eccellenza per l'elettrolisi all'interno di una famiglia globale. Con l'**acquisizione di HyDep da parte di NEXTCHEM** – completata nell'aprile 2024 – si aprono nuove opportunità per lo sviluppo di tecnologie avanzate nell'idrogeno verde. Per approfondire i dettagli di questa trasformazione, abbiamo raccolto le testimonianze di **Mario Dragoni**, imprenditore *visionario* e fondatore di HyDep, e **Alberto Litta Modignani**, Vice Presidente Idrogeno di NEXTCHEM e MD di HyDep.

«La nostra avventura è iniziata nel 1999, in un momento di grande trasformazione tecnologica», ricorda Mario Dragoni. Inizialmente impegnata nella produzione di componenti elettronici di potenza, come alimentatori e sistemi per la saldatura, HyDep ha trovato nell'idrogeno un elemento chiave per migliorare i propri processi produttivi. «**Avevamo bisogno di idrogeno per applicazioni specifiche**, ma presto ci siamo resi conto che potevamo produrlo autonomamente e, ancora meglio, sviluppare tecnologie avanzate per farlo».

Questo cambiamento di prospettiva ha portato **HyDep** a collaborare con partner strategici, avviando una fase di apprendimento e innovazione sul campo. «All'epoca, non immaginavamo di poter diventare leader in questo settore. Abbiamo iniziato progettando elettrolizzatori in collaborazione con altre aziende, ma il nostro obiettivo è sempre stato quello di andare oltre, **creando soluzioni nostre**, capaci di rispondere alle esigenze specifiche del mercato», spiega Dragoni.

Momenti di svolta

Nel corso degli anni, HyDep ha ampliato la propria gamma di competenze, partecipando a **progetti europei e internazionali** per applicazioni innovative dell'idrogeno. «Uno dei nostri primi progetti significativi è stato lo sviluppo di un **grande impianto per Audi**, dove abbiamo lavorato sul metano sintetico prodotto combinando idrogeno e CO₂. Questo ci ha dato credibilità sul mercato e ci ha permesso di attrarre clienti di calibro internazionale», racconta Dragoni.

Con il passare del tempo, l'azienda ha attraversato diverse fasi di sviluppo tecnologico, dai tradizionali elettrolizzatori alcalini ai più avanzati sistemi PEM (**Proton Exchange Membrane**) e AEM (**Anion Exchange Membrane**). «Abbiamo sempre cercato di combinare innovazione e pragmatismo, ottimizzando ogni fase del processo per garantire affidabilità, efficienza e sicurezza. È un approccio che ci ha permesso di crescere e consolidarci anche nei momenti di crisi, come durante il periodo della pandemia», sottolinea Dragoni.

Con l'acquisizione di HyDep da parte di NEXTCHEM, mentre il settore dell'elettrochimica trova nuovi stimoli per lo sviluppo di tecnologie all'avanguardia nell'idrogeno verde, il gruppo MAIRE rafforza la propria posizione di leadership nella transizione energetica.

Una scelta strategica per MAIRE

Secondo **Alberto Litta Modignani**, l'integrazione di HyDep rappresenta un passo fondamentale nella strategia di NEXTCHEM per l'idrogeno verde: «L'avvicinamento a HyDep - spiega il Vice Presidente Idrogeno di NEXTCHEM - è stato il risultato di un percorso strategico iniziato nel 2021. **Volevamo costruire una value proposition tecnologica per l'idrogeno verde** e, dopo aver analizzato il mercato, HyDep si è dimostrata la base di partenza ideale, grazie al suo know-how unico e alla capacità di progettare stack ed elettrolizzatori». Aggiunge **Mario Dragoni**: «Questo passo è stato per noi una scelta strategica. Dopo oltre 20 anni di esperienza, ci siamo resi conto che per crescere ulteriormente dovevamo collaborare con un partner capace di portare le nostre tecnologie su una scala globale».

L'acquisizione, del valore di 3,6 milioni di euro, include una clausola di earn-out basata sul raggiungimento di obiettivi tecnici e l'opzione di acquisire il restante 20% di HyDep nei prossimi tre anni. **«Entrare nella famiglia MAIRE ci ha permesso di accedere a risorse, competenze e mercati che prima erano fuori portata.** Ora possiamo progettare e produrre elettrolizzatori con caratteristiche uniche, integrandoci perfettamente nella catena del valore di MAIRE per offrire soluzioni complete, dalla progettazione alla realizzazione», afferma Dragoni. L'obiettivo è combinare il know-how tecnologico di HyDep con le capacità ingegneristiche di NEXTCHEM, creando soluzioni proprietarie per l'idrogeno verde su scala globale.

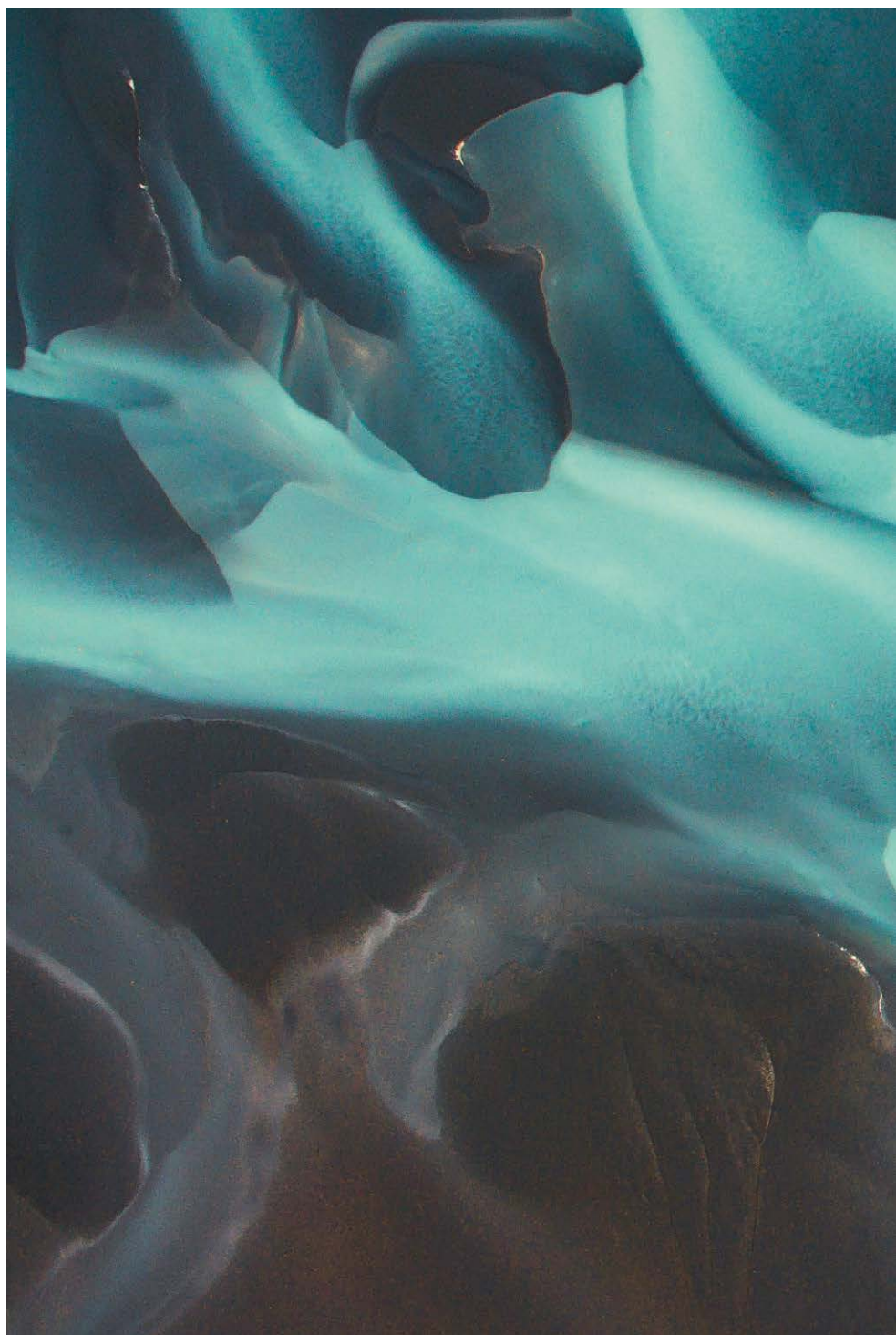
Innovazione e sostenibilità per il futuro

Il contributo di HyDep al gruppo MAIRE non si limita all'ingegneria, ma si estende alla ricerca e sviluppo di nuove tecnologie. **«Collaboriamo con università e centri di ricerca** per migliorare continuamente le nostre soluzioni, mantenendo un equilibrio tra innovazione e applicabilità industriale. **La nostra filosofia è sempre stata quella di innovare senza complicare,** riducendo i tempi di sviluppo per portare sul mercato prodotti affidabili e competitivi», spiega Dragoni. Litta Modignani conferma questa visione: «HyDep ha una doppia

“

Volevamo costruire una value proposition tecnologica per l'idrogeno verde e, dopo aver analizzato il mercato, HyDep si è dimostrata la base di partenza ideale.

”



missione. Da un lato, supportare MAIRE nel diventare un fornitore di riferimento per le tecnologie di elettrolisi su larga scala; dall'altro, **ampliare il proprio business**, puntando su elettrolizzatori di piccola scala già pronti per il mercato».

Uno degli elementi distintivi di HyDep è **l'attenzione alla sicurezza**, un aspetto fondamentale nel settore dell'idrogeno. «Ogni nostro progetto - aggiunge Dragoni - inizia con un'analisi dei rischi, e le nostre macchine sono progettate per rispettare i più alti standard di sicurezza. Questo ci ha permesso di guadagnare la fiducia dei clienti e di **mantenere una reputazione eccellente** nel mercato internazionale».

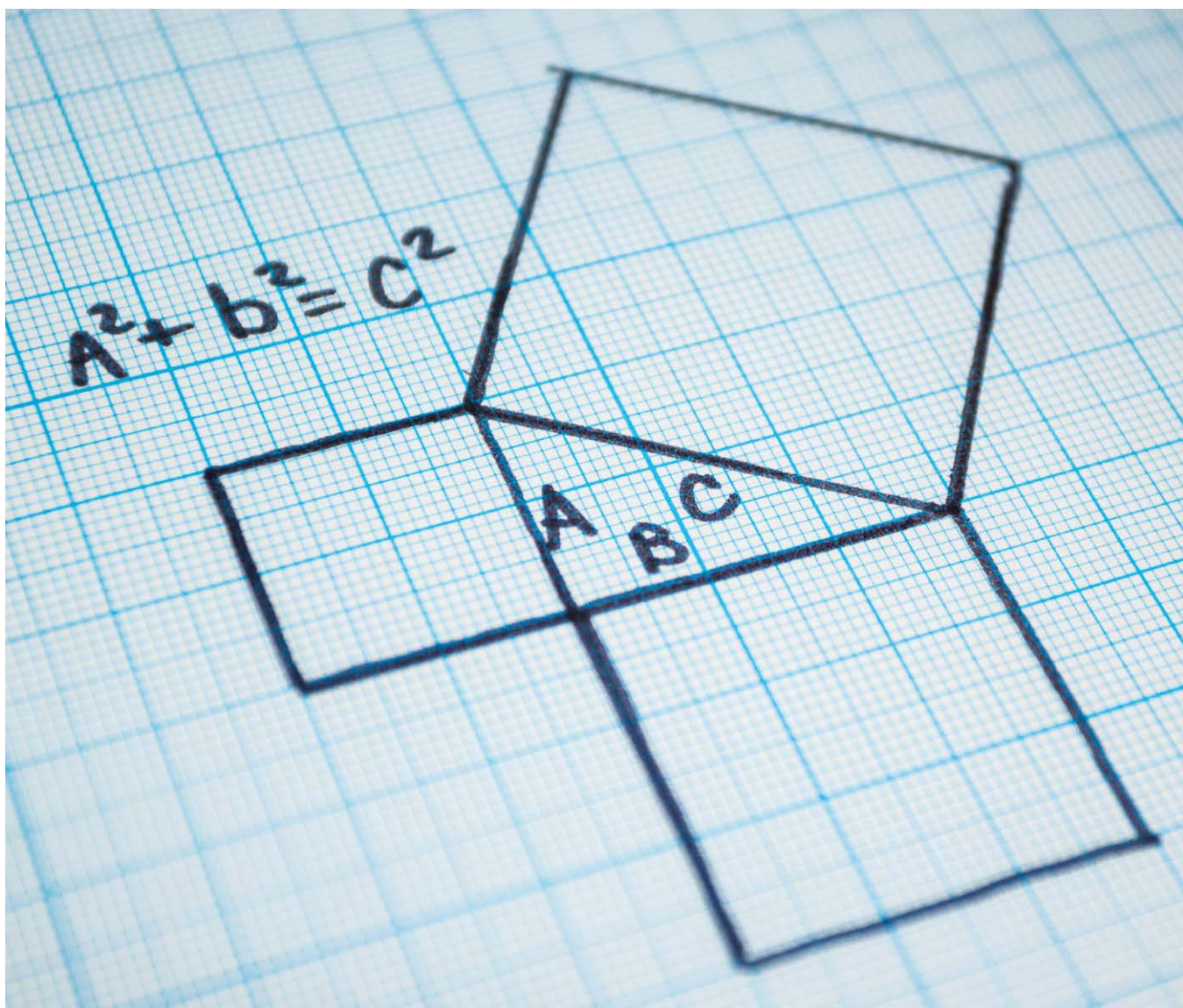
Una nuova era per HyDep

Guardando al futuro, Dragoni è ottimista: «Con il supporto di NEXTCHEM, possiamo finalmente **realizzare progetti su scala gigawatt**, contribuendo in modo significativo alla transizione energetica. Siamo pronti a fare la nostra parte per **costruire un futuro più sostenibile**, sviluppando tecnologie che non solo producano idrogeno verde, ma che lo rendano accessibile e conveniente per un'ampia gamma di applicazioni. Nel passaggio da piccola realtà italiana al gruppo MAIRE, HyDep ha iniziato a **far parte di una rete globale che ci permette di affrontare le sfide del mercato con rinnovata fiducia**. Il nostro obiettivo è chiaro: diventare un punto di riferimento per l'idrogeno verde, offrendo soluzioni innovative e sostenibili che possano fare davvero la differenza».

Anche per Litta Modignani il futuro è chiaro: «Sebbene il mercato dell'idrogeno verde non sia ancora decollato come previsto, **vogliamo essere pronti e allineati con i migliori attori del mercato** quando i progetti Power-to-X giungeranno a maturazione. HyDep è una risorsa strategica per MAIRE e un punto di riferimento per l'industria dell'idrogeno verde».



LA PERFEZIONE NELLA SEMPLICITÀ: UN VIAGGIO TRA FORMULE ETERNE



TEOREMA DI PITAGORA

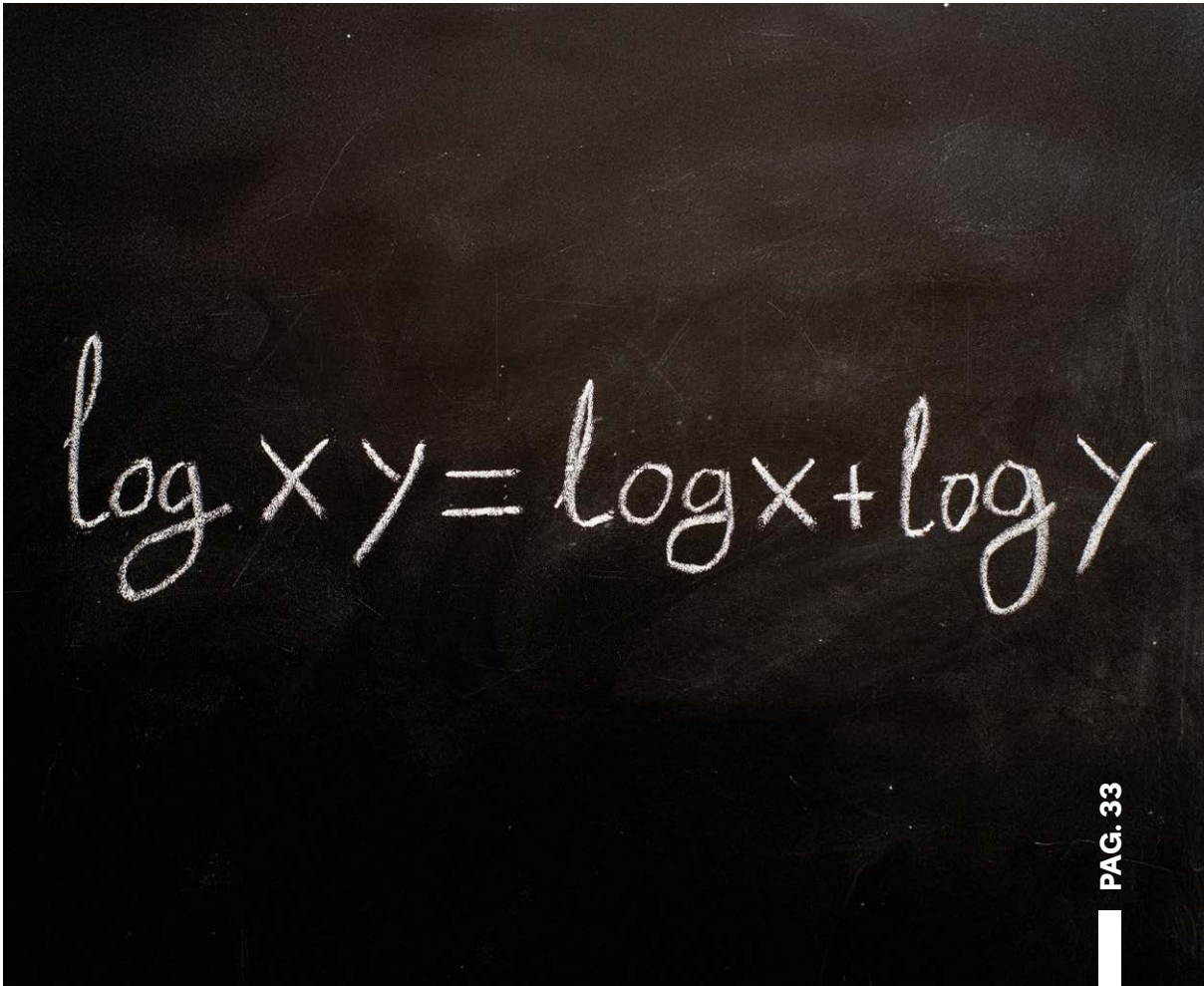
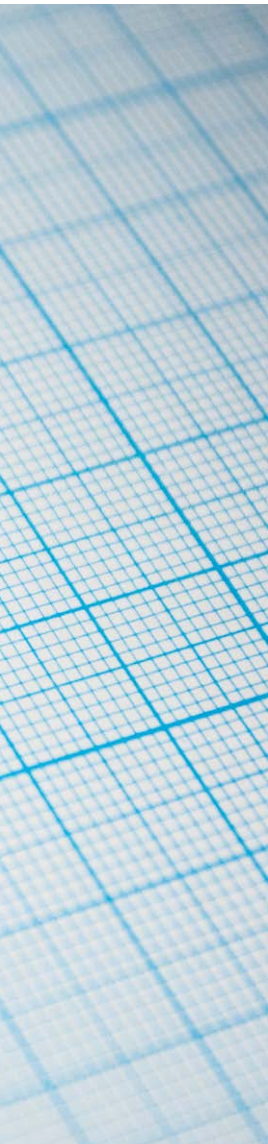
Nel disegno semplice di un triangolo rettangolo, Pitagora (500 a.C.) vede l'universale: dall'astrazione geometrica alla realtà ontologica. È un simbolo del pensiero umano, capace di unire matematica e filosofia, un segreto svelato a chi cerca l'ordine nascosto nell'apparente caos. Nell'equilibrio di questa formula, si riflette il legame eterno tra ragione e natura.

Un reportage che esplora la bellezza
e l'armonia celate nelle leggi matematiche
e fisiche più iconiche della storia.
Dai triangoli di Pitagora alla curva di Gauss,
ogni formula racconta l'equilibrio tra caos
e ordine, tra finito e infinito, rivelando
come la semplicità sia spesso
il linguaggio dell'universo.

FORMULA DEI LOGARITMI

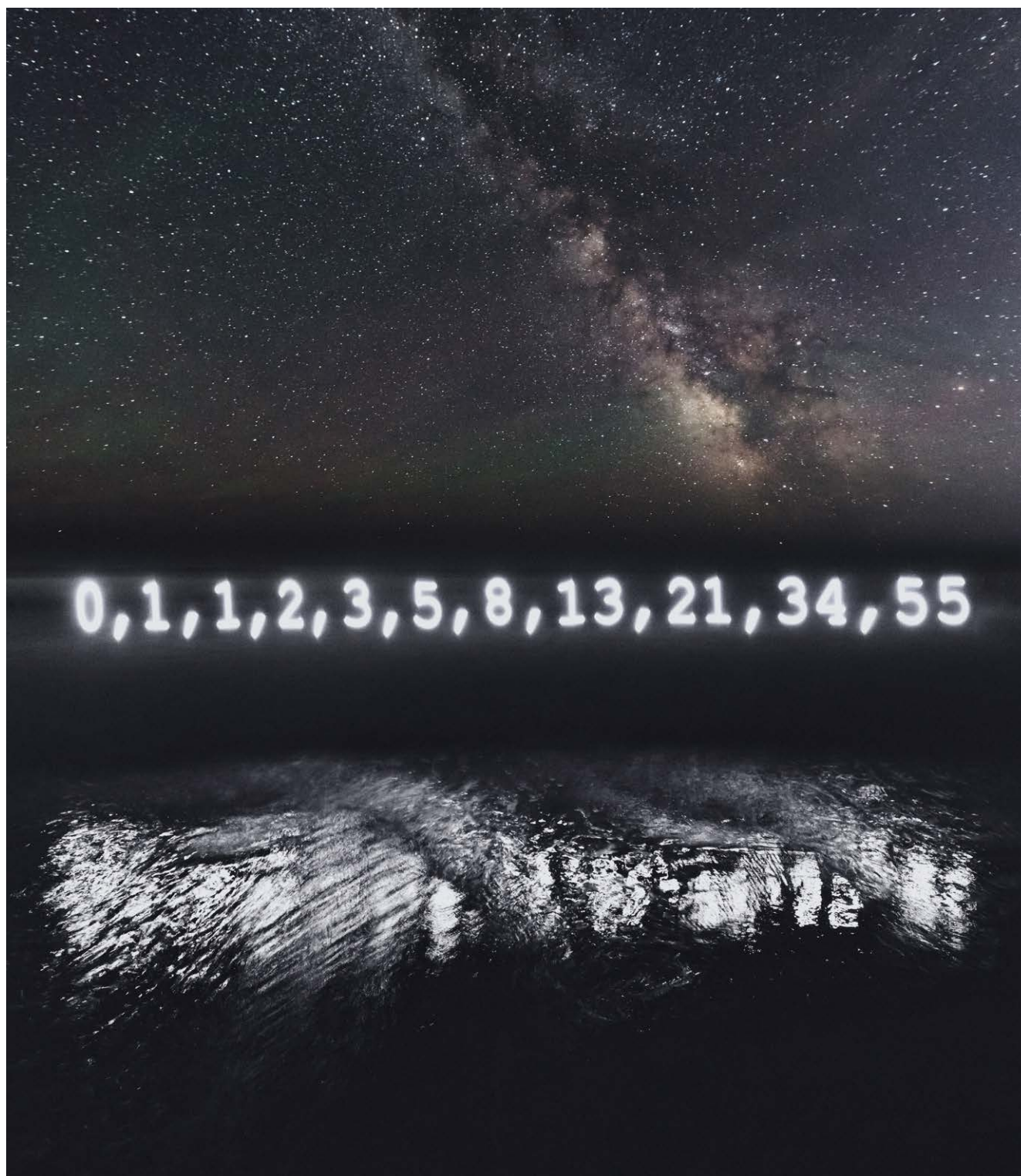
Era il 1610 quando John Napier trasforma la complessità in semplicità,
con una formula che rende i prodotti somme. Con questa intuizione,
i calcoli matematici si elevano a un nuovo livello di precisione.

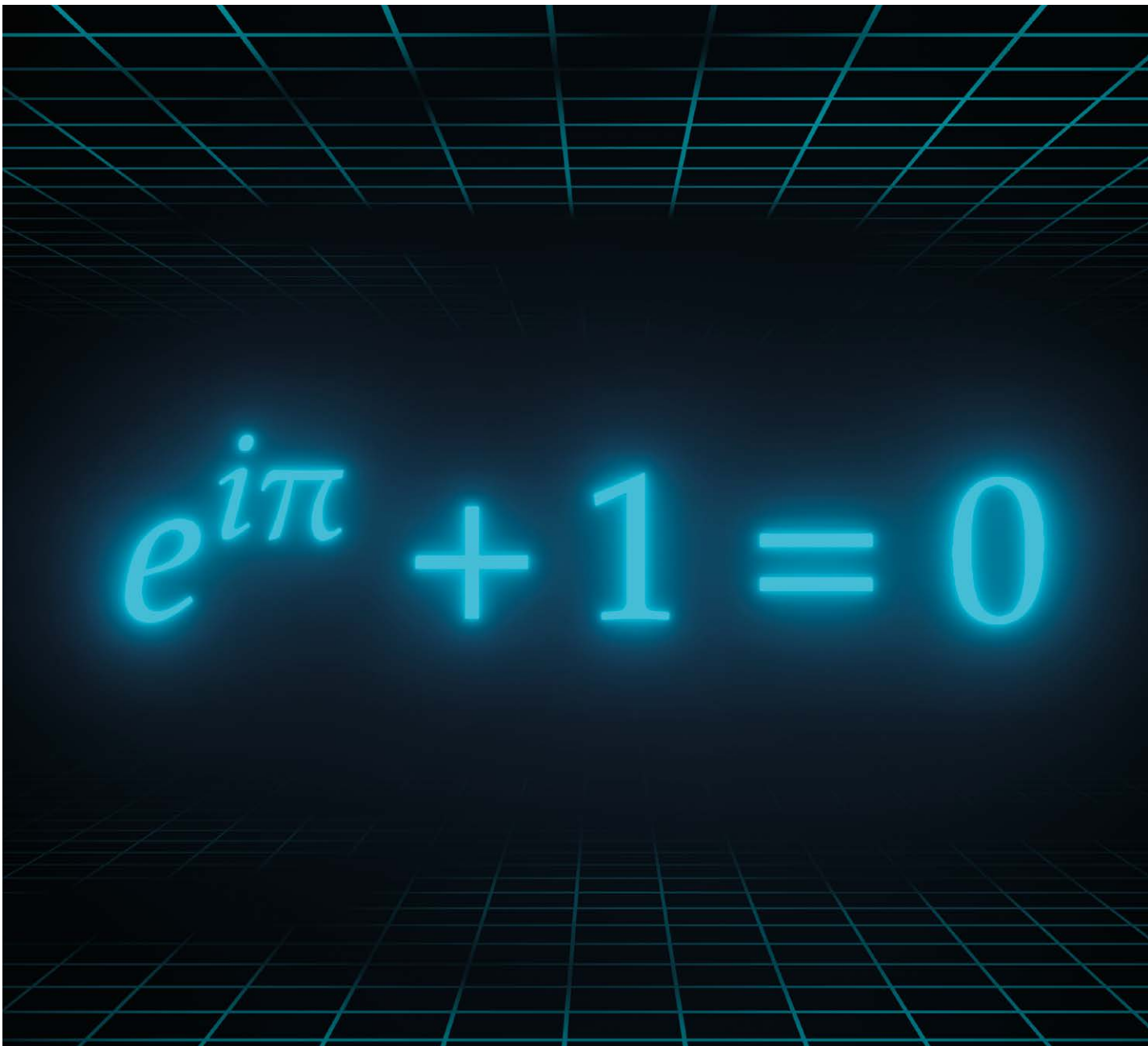
Un'eleganza matematica che ci ricorda come, nella sintesi,
si trovi spesso la vera chiarezza.


$$\log x y = \log x + \log y$$

SUCCESSIONE DI FIBONACCI

Da una semplice regola, Fibonacci (1202) scopre l'ordine che regge il caos. Dai petali di un fiore alle galassie lontane, questa sequenza è un filo d'oro che unisce matematica e natura, un linguaggio universale che narra la bellezza del mondo.



**FORMULA DI EULERO**

Una formula semplice, eppure totale: unisce in un unico abbraccio i pilastri della matematica, dall'unità al pi greco, dall'infinito alla somma. È la prova che la bellezza nasce dalla semplicità, racchiusa nel segno di un'equazione che risuona come un'eco senza tempo.

$$1. \quad \nabla \cdot \vec{E} = 4\pi\rho$$

$$2. \quad \nabla \cdot \vec{B} = 0$$

$$3. \quad \nabla \times \vec{E} = -\frac{1}{c} \frac{\partial \vec{B}}{\partial t}$$

$$4. \quad \nabla \times \vec{B} = \frac{1}{c} \left(4\pi \vec{J} + \frac{\partial \vec{E}}{\partial t} \right)$$

EQUAZIONI DI MAXWELL

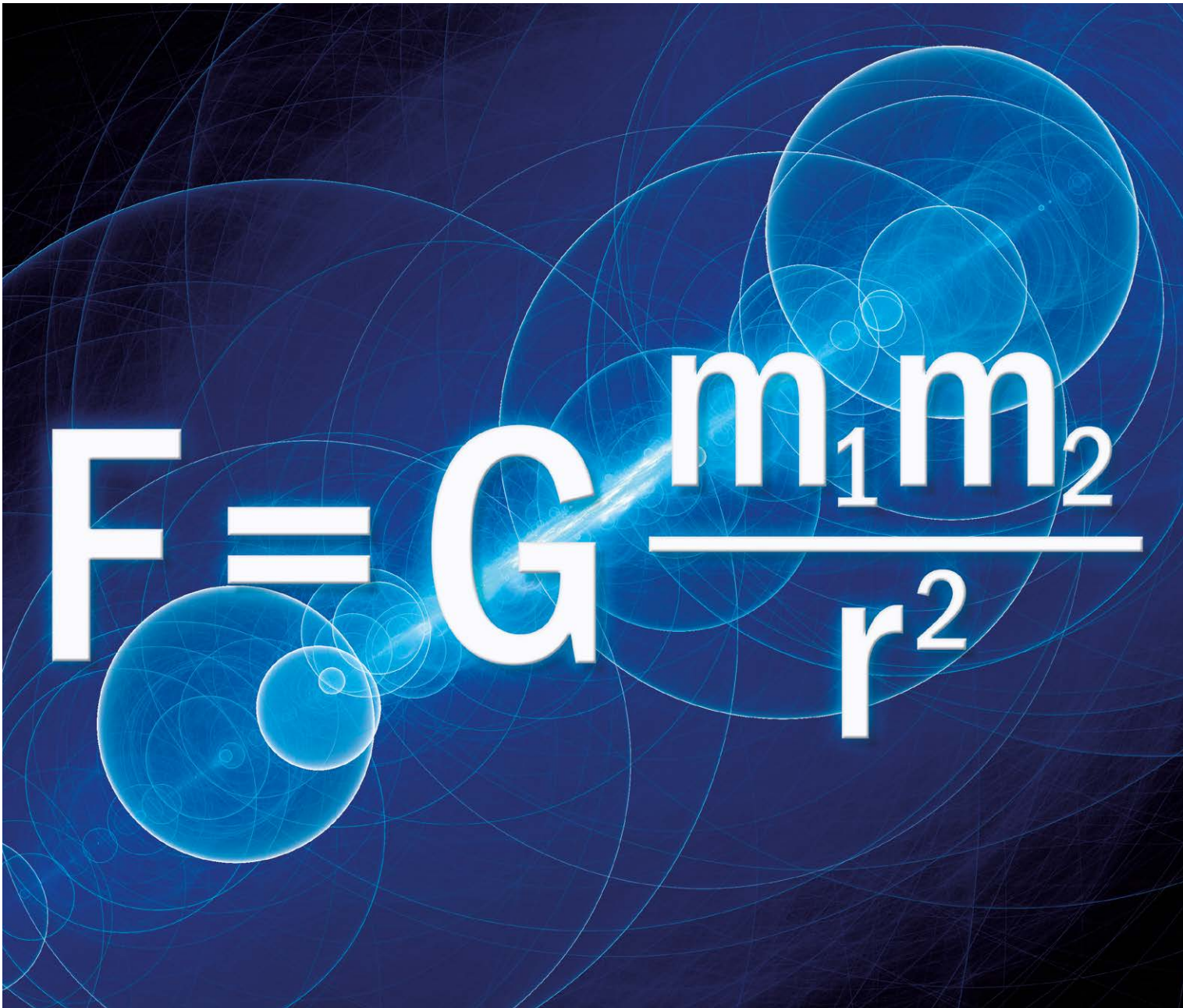
Nell'elegante intreccio di elettricità e magnetismo, Maxwell (1865) trova un'armonia che risuona oltre i secoli. Le sue equazioni, precise e universali, ci mostrano che nella natura tutto è connesso, due volti di un unico fenomeno. La scienza diventa poesia.

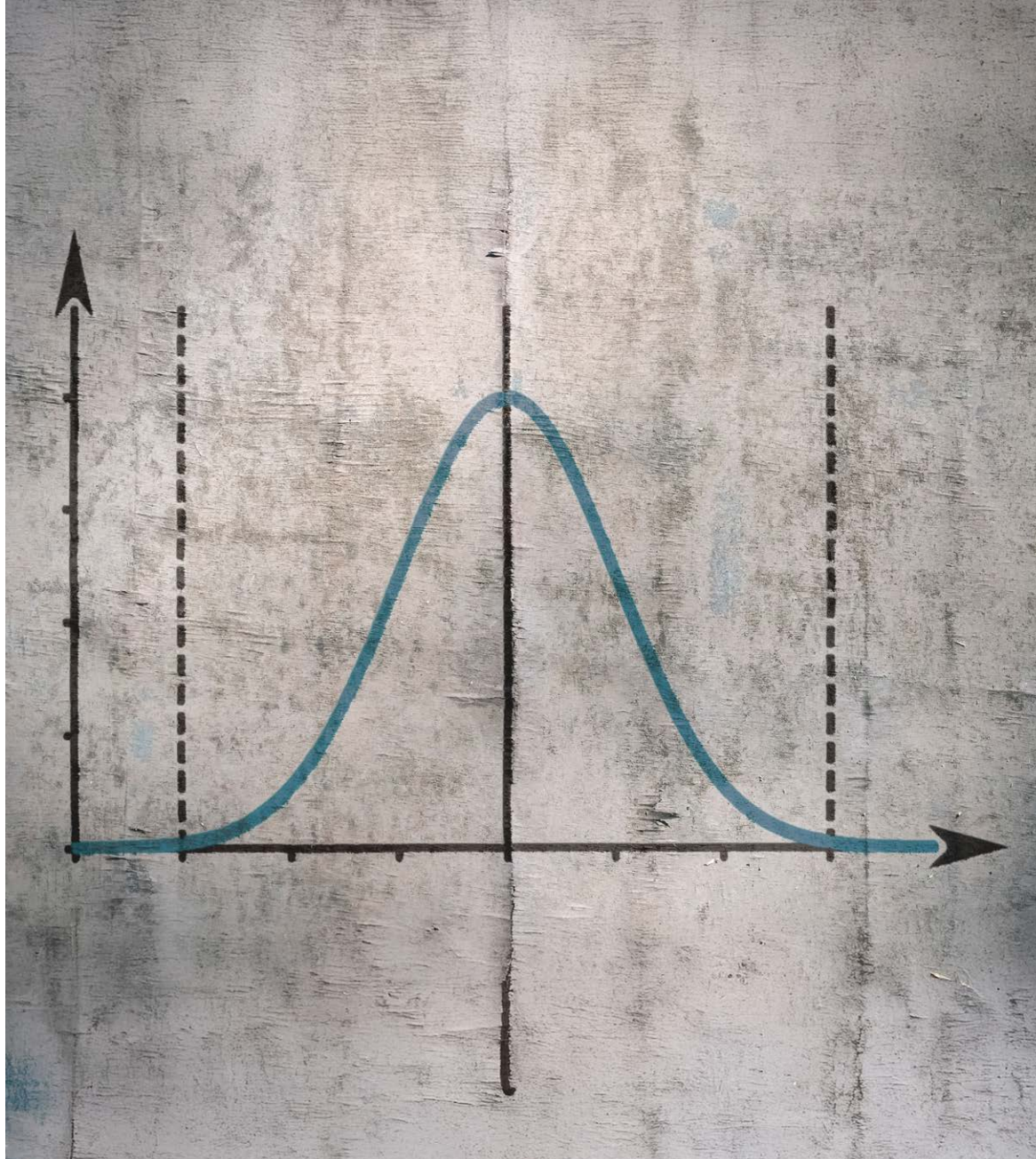
LEGGE DI GRAVITAZIONE UNIVERSALE

Con una mela e una formula, Newton (1687) abbatte secoli di credenze, aprendo la via alla comprensione dell'universo.

La gravità non era più mistero o mito, ma ordine naturale.

Una legge che solleva lo sguardo e illumina le stelle.


$$F = G \frac{m_1 m_2}{r^2}$$

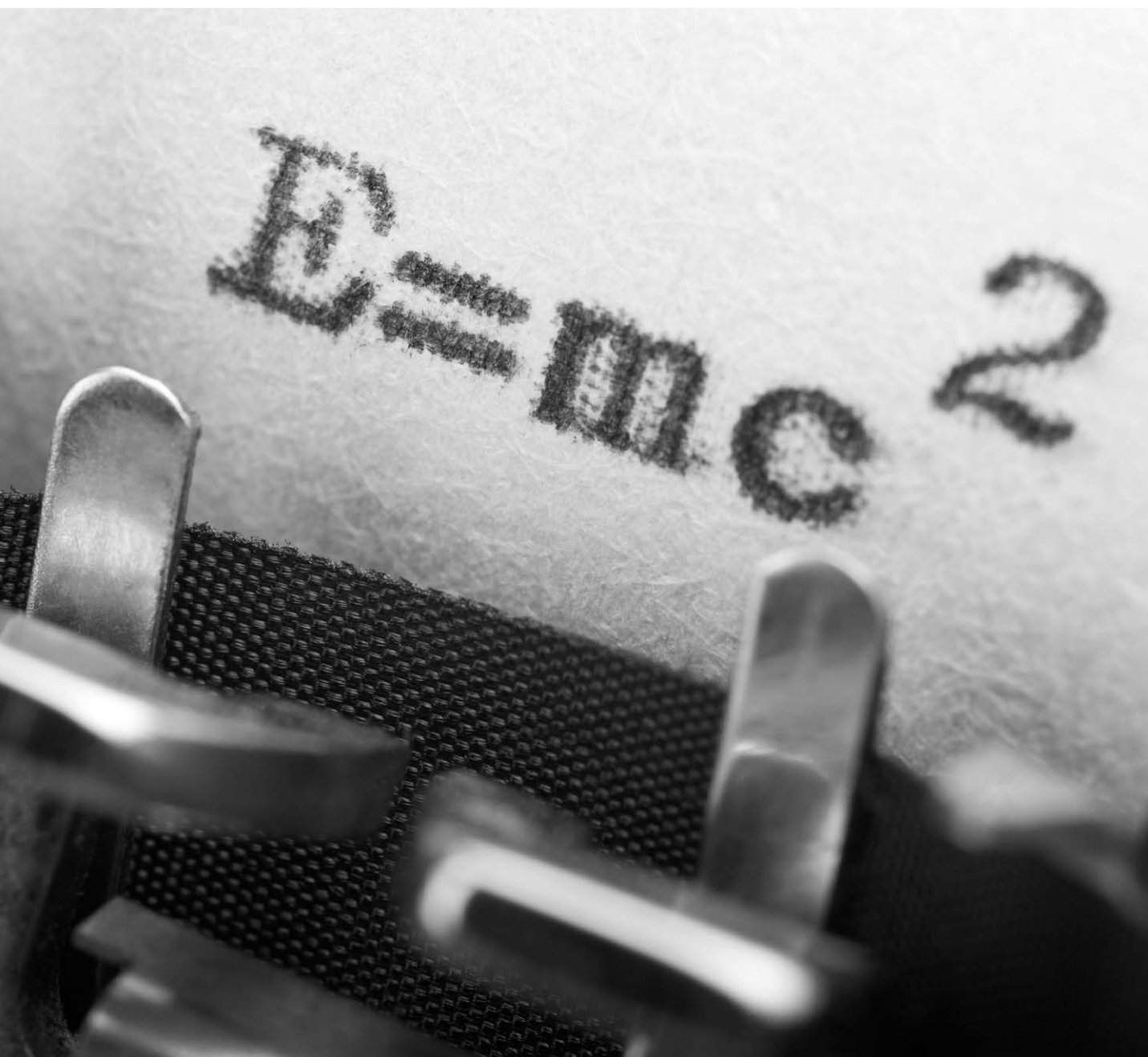


DISTRIBUZIONE NORMALE DI GAUSS

Nella curva a campana di Gauss (1809), l'imprevedibilità del caso trova ordine e misura. Fenomeni complessi, dal moto degli astri ai colpi di fortuna, si piegano a questa legge universale. È il ponte tra caos e armonia, un modello che svela come la realtà tenda sempre a convergere verso un equilibrio, racchiuso nella semplicità di una forma perfetta.

EQUAZIONE DI EINSTEIN

In una manciata di simboli, Einstein (1905) trasforma la massa in energia, materia in luce. È una formula che contiene l'essenza dell'universo e la promessa di scoperte future, un ponte tra il visibile e l'invisibile.



NUMERO IMMAGINARIO

Eulero (1700 circa) dà un nome all'impossibile: il numero immaginario. Ciò che sembrava irraggiungibile diventa essenziale per la matematica moderna. Un paradosso che insegna come anche l'astrazione più ardita abbia un posto nel reale.

$$i^2 = -1$$





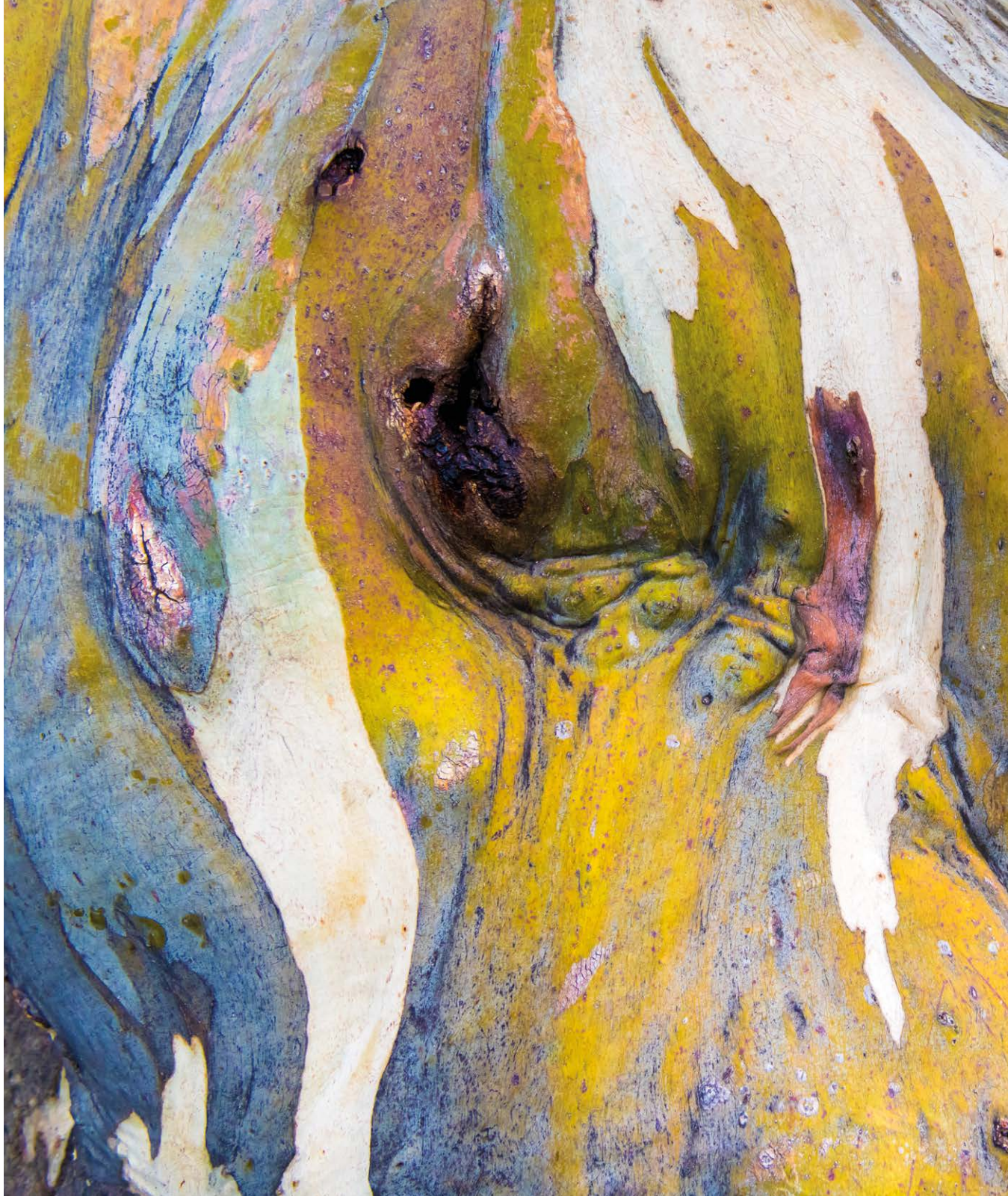
SEZIONE AUREA

Nella sezione aurea si cela il segreto dell'armonia: un rapporto che ricorre nella natura, nell'arte, nell'universo.

È la danza tra il tutto e la parte, tra ciò che è finito e infinito.

Un segno divino che riflette l'idea di una bellezza eterna.

$$\phi = \frac{1 + \sqrt{5}}{2} = 1.618033988749...$$



La Fondazione MAIRE - ETS ha presentato a Baku la sua ricerca che evidenzia l'urgenza della transizione energetica e il ruolo centrale della formazione delle competenze.

COP29: AZERBAIGIAN E KAZAKISTAN GUARDANO ALLA TRANSIZIONE ENERGETICA

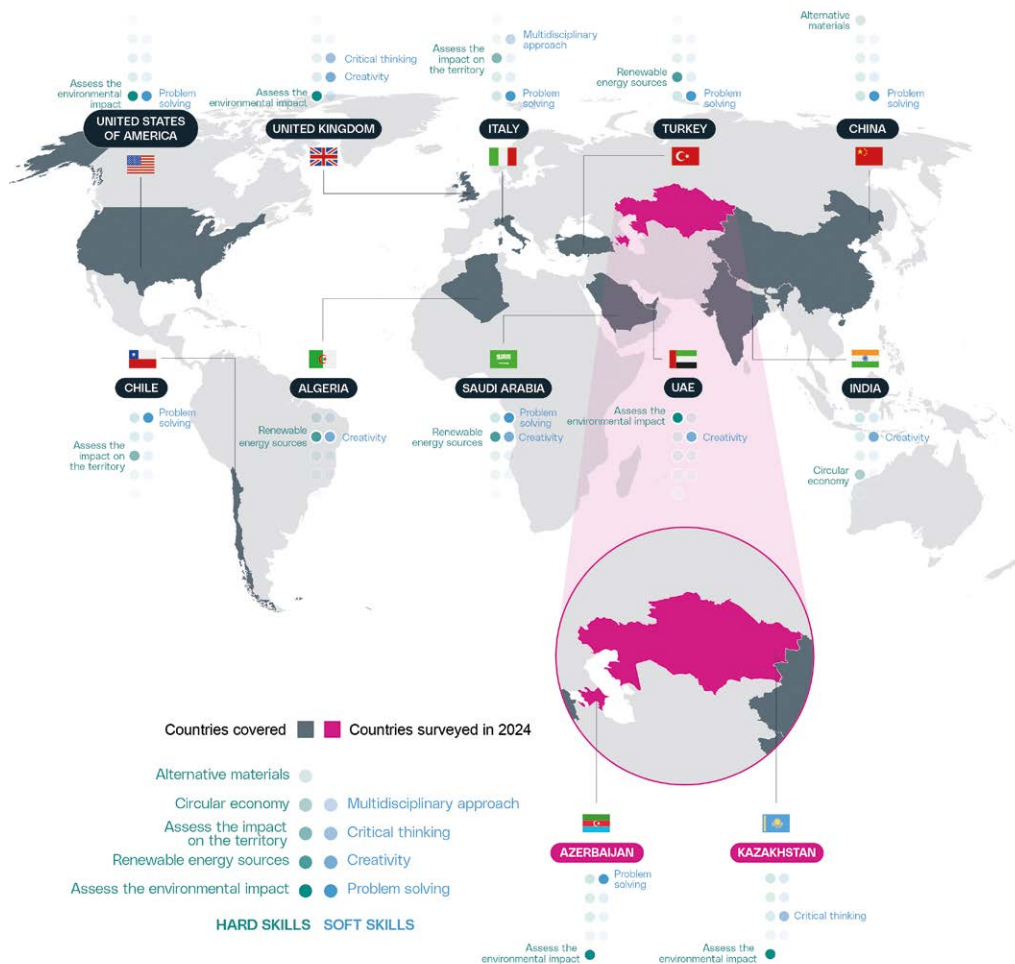
La transizione energetica sta ridefinendo le priorità globali, coinvolgendo non solo i Paesi industrializzati, ma anche le economie tradizionalmente dipendenti dai combustibili fossili. Questo è il principale messaggio emerso dalla seconda edizione della ricerca **"Climate goals. Winning the challenge of climate goals through the creation of skills and competences worldwide. Addendum 1: focus Azerbaijan - Kazakhstan"**, promossa dalla Fondazione MAIRE - ETS e condotta da IPSOS. Lo studio, presentato durante la COP29 a Baku da Ilaria Catastini, Direttore Generale della Fondazione MAIRE - ETS, rappresenta il primo addendum della ricerca divulgata lo scorso anno e si concentra su Azerbaijan e Kazakhstan, due realtà chiave per comprendere come la transizione energetica possa portare consapevolezza e opportunità anche in contesti a economia fossile. L'indagine è arrivata a coprire 12 Paesi su 4 continenti, con un totale di oltre 2.000 soggetti intervistati.



Cresce la consapevolezza globale sulla transizione energetica

I dati dello studio confermano un livello alto di consapevolezza dell'importanza della transizione energetica, nei Paesi analizzati.

Tra gli intervistati in Azerbaijan, il 96% ha dichiarato di conoscere il concetto di transizione energetica, con il 43% che ha riferito di averne "molta familiarità," superando persino Paesi come la Cina. In Kazakistan, il livello di consapevolezza è leggermente inferiore, ma comunque alto (93%), segnando una crescente sensibilità verso i temi ambientali.

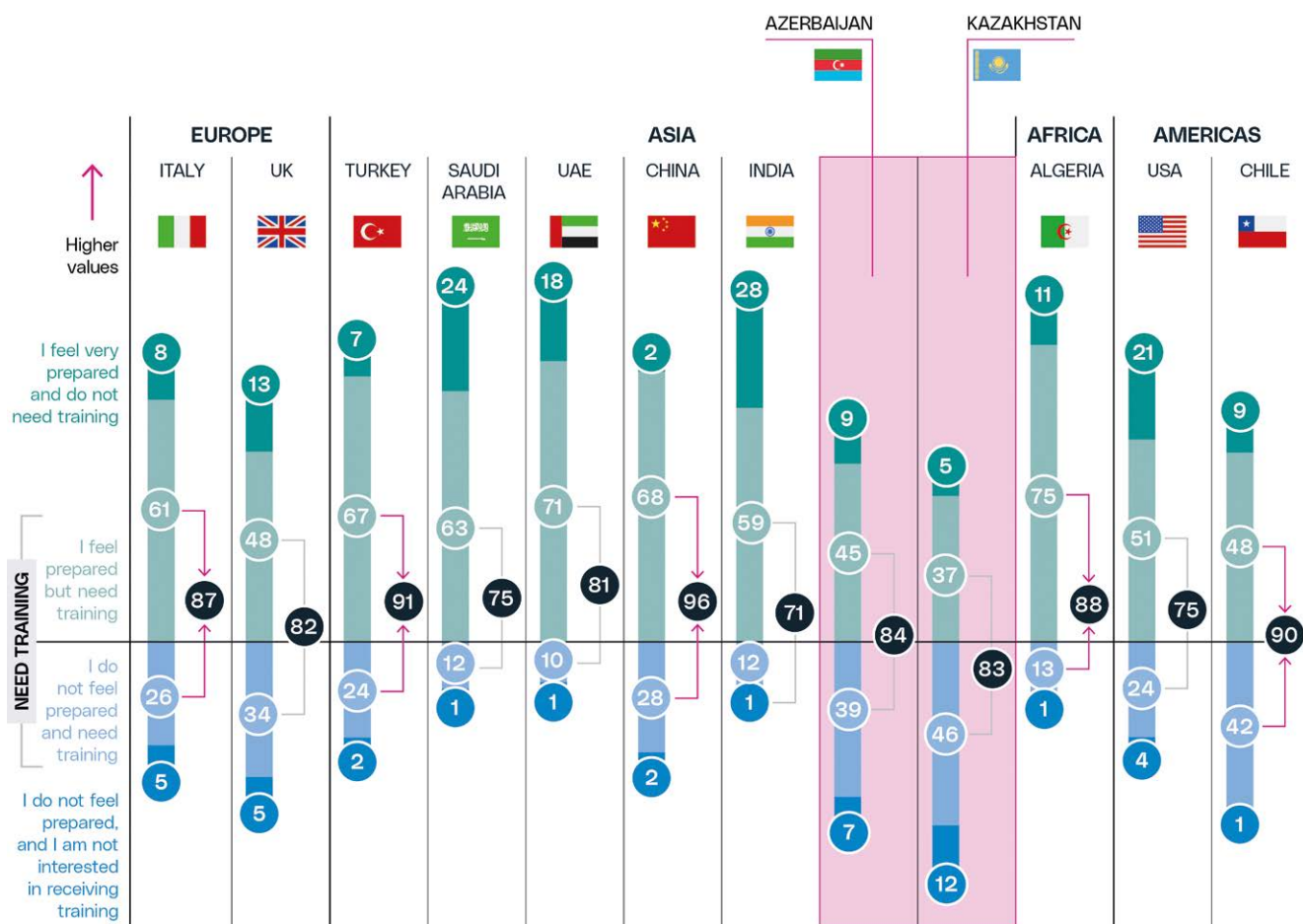


L'urgenza di agire, una priorità condivisa

La transizione energetica è considerata una priorità dal 55% degli intervistati in Azerbaijan e dal 39% in Kazakistan, numeri che si avvicinano a quelli europei. Ancora più significativo è il fatto che il 64% degli intervistati azeri e il 53% di quelli kazaki la ritenga cruciale per **combattere il cambiamento climatico**, superando le percentuali registrate in Paesi come Italia, Regno Unito, Stati Uniti e Cina. Questi dati evidenziano come anche economie tradizionalmente dipendenti dai combustibili fossili stiano iniziando a percepire **i benefici ambientali, economici e sociali** della transizione verso un futuro sostenibile.

Formazione e competenze: le chiavi per il cambiamento

Uno degli aspetti più interessanti dello studio riguarda la necessità di investire nella formazione e nello sviluppo di competenze. Oltre l'80% degli intervistati in Azerbaijan e Kazakistan ha sottolineato l'importanza di **aggiornare le competenze per affrontare le sfide della transizione energetica**. In particolare, in Azerbaijan l'attenzione è rivolta allo sviluppo di competenze legate all'energia solare, eolica e ad altre fonti rinnovabili, fondamentali per diversificare un'economia ancora fortemente dipendente dal petrolio e dal gas. In Kazakistan, invece, il focus è sull'analisi dell'impatto ambientale e sulle capacità di pensiero critico, considerate essenziali dal 68% degli intervistati.



Opportunità economiche e sfide sociali

I costi iniziali della transizione energetica sono riconosciuti come una sfida significativa: il 57% degli intervistati in Kazakistan e il 31% in Azerbaijan ritiene che i costi a breve termine supereranno i benefici. Tuttavia, la percezione del valore a lungo termine resta alta. La transizione è vista non solo come una **risposta alla crisi climatica**, ma anche come un'opportunità per **diversificare le economie e creare nuovi posti di lavoro**. Investire nel capitale umano, come sottolineato dallo studio, rappresenta una strategia cruciale per trasformare le sfide in opportunità.

Un modello per il futuro

Lo studio della Fondazione MAIRE - ETS non è solo un'analisi dei progressi compiuti, ma un invito a intensificare gli sforzi per garantire un futuro sostenibile. Anche in economie a base fossile, come quelle di Azerbaijan e Kazakistan, la consapevolezza e la formazione possono trasformare ostacoli in vantaggi competitivi. Attraverso **progetti di formazione mirati e investimenti nelle competenze**, queste regioni possono posizionarsi strategicamente nel panorama emergente dell'economia sostenibile, contribuendo al contempo agli obiettivi climatici globali.

La seconda edizione di questa ricerca, arricchita dal focus su Azerbaijan e Kazakistan, sottolinea che **la transizione energetica è una sfida globale, ma le sue soluzioni possono essere declinate localmente**, con benefici per l'intera comunità internazionale.

«I risultati di questo studio su Azerbaijan e Kazakistan dimostrano che la transizione energetica è possibile in tutte le geografie con un approccio graduale, al quale contribuiscono tutte le soluzioni tecnologiche disponibili, tra cui anche il gas decarbonizzato - afferma **Fabrizio Di Amato**, Presidente della Fondazione MAIRE - ETS e del gruppo MAIRE. Spero che l'impegno della nostra Fondazione acceleri l'adozione di politiche pubbliche per implementare la formazione di competenze indispensabili a sostenere questo cambio di paradigma».

EVOLVEART, ARTE E SCIENZA DIALOGANO PER UN FUTURO SOSTENIBILE

La transizione ecologica non è solo una sfida tecnologica, ma un cambio di paradigma che necessita di essere divulgato anche a livello culturale. L'arte, ad esempio, è un potente mezzo per parlare alle persone ed è stata la protagonista del concorso **EvolveArt**, promosso da **Fondazione MAIRE - ETS** e gruppo **MAIRE** insieme all'Associazione Amici della Biennale dei Licei Artistici (**ABiLiArt**), con il supporto della Rete Nazionale dei Licei Artistici (**ReNaLiArt**), concorso conclusosi nello scorso mese di maggio con le premiazioni dei vincitori presso il Parco Archeologico del Colosseo.

L'obiettivo è unire arte, scienza e sensibilizzazione per affrontare alcune delle tematiche più urgenti del nostro tempo - il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità, l'economia circolare e la transizione energetica - affidandole alla creatività dei giovani in tutti i licei artistici italiani. Le opere vincitrici, accomunate dal tema "tecnologia e innovazione nella transizione energetica", sono state esposte nella prima tappa dell'"**EvolveArt roadshow**" al Bioparco di Roma. Un'occasione di confronto durante cui gli studenti hanno avuto l'occasione di confrontarsi con esperti del tema tra cui **Rudi Bressa**, giornalista ambientale e autore del saggio "Trafficienti di natura": la sua esperienza nel trattare i temi del traffico di specie selvatiche e della tutela della biodiversità ha offerto un prezioso contributo al dibattito, mostrando come arte e scienza possano collaborare per creare una consapevolezza collettiva.

Biodiversità, clima e traffico di specie: "amici negativi"

«I temi legati alla biodiversità e al cambiamento climatico, tra cui il traffico di specie selvatiche di cui tratto nel mio libro, sono iperconnessi e interdipendenti - spiega Bressa -. Non dobbiamo considerarli come cause-effetto: io, ad esempio, li considero come 'amici negativi' che impattano sull'intero processo che porta alla perdita della biodiversità, di cui il traffico di specie selvatiche è solo una piccola parte».

Questo fenomeno ha ricadute profonde sui cosiddetti **servizi ecosistemici**, ovvero l'insieme di benefici che gli ecosistemi offrono all'umanità, come la purificazione dell'acqua, la fertilità dei suoli e la regolazione del clima. «Ogni specie presente sul Pianeta ha uno scopo perché ha un preciso spazio in cui si è adattata nel tempo e in quel sistema ha un ruolo specifico. Quando una singola specie viene a mancare, anche a causa del traffico illegale o del sovrasfruttamento del territorio, **quel sistema perde un tassello e la sua funzionalità ecologica viene compromessa**» aggiunge Bressa, che sottolinea: «Le fasce più vulnerabili della popolazione, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo, sono quelle che pagano il prezzo più alto per questa perdita, aggiungendo ulteriori disuguaglianze alla crisi climatica».

Rudi Bressa, giornalista ambientale e autore di "Trafficcanti di natura," sottolinea il ruolo cruciale dell'arte e della tecnologia nel creare consapevolezza e responsabilità collettiva.



L'arte come strumento di consapevolezza

La prima tappa dell' "EvolveArt roadshow", che ha visto l'esposizione delle opere nella Sala degli Elefanti del Bioparco di Roma, ha allargato la riflessione scientifica utilizzando il linguaggio dell'arte per coinvolgere il pubblico. Per Bressa, questa scelta è particolarmente efficace: «Partecipare al vernissage dell'EvolveArt roadshow ha stimolato la mia curiosità perché il tema del traffico illegale di specie selvatiche non è slegato dagli altri: è tutto collegato. **Iniziative come queste servono a creare consapevolezza su quello che accade nel nostro paese**, in Europa. Non si tratta di accadimenti lontani, e utilizzare l'arte e parlare ai giovani è un modo efficace per arrivare a un maggior numero di persone».

Le opere presentate durante l'evento hanno dato forma a concetti complessi, come l'idea di giustizia climatica, il valore della biodiversità e l'urgenza di ripensare il nostro rapporto con l'ambiente. Attraverso installazioni fotografiche, **l'arte si è fatta veicolo di un messaggio di speranza**, ma anche di responsabilità.

La responsabilità verso le nuove generazioni

Come sottolinea il giornalista Bressa, che della divulgazione sui temi ambientali è esperto, parlare ai giovani è fondamentale: «Non è detto che le nuove generazioni siano necessariamente più preparate a quello che verrà e al mondo che abbiamo contribuito a costruire, anche nei suoi aspetti negativi, noi adulti. **Abbiamo una responsabilità nei loro confronti**». La stessa rapidità con cui le tecnologie stanno trasformando la società, sottolinea Bressa, gioca un ruolo importante: «Utilizzare la tecnologia è una sfida e, allo stesso tempo, un'opportunità per sensibilizzare i più giovani su temi cruciali come la giustizia climatica e sociale».

Attraverso progetti come EvolveArt, **la Fondazione MAIRE - ETS dimostra come sia possibile affrontare queste sfide in modo innovativo**, coinvolgendo attivamente i giovani e offrendo loro strumenti per comprendere e agire. «La rapidità con cui le tecnologie stanno modificando la nostra vita è dirompente, quindi è necessario stare al passo e utilizzarla a nostro beneficio. Per creare consapevolezza tanto sulla giustizia climatica che su quella sociale» conclude Bressa.



Rudi Bressa

Giornalista ambientale e scientifico

MAIREmpower, I GIOVANI GUIDANO LA TRANSIZIONE ENERGETICA

La transizione energetica passa attraverso le idee, l'energia e la determinazione delle nuove generazioni: la Fondazione MAIRE - ETS le sostiene concretamente con **MAIREmpower**, il progetto di riferimento per costruire un domani più sostenibile partendo dai banchi di scuola e arrivando fino alle aule universitarie e oltre. Con un impegno a lungo termine la Fondazione, attraverso la prima edizione di questa iniziativa, eroga orientamento a circa 1.800 ragazzi con un totale di oltre 5000 ore-uomo di formazione e offre a 10 ragazzi provenienti da contesti di fragilità la possibilità di **accedere a borse di studio** per il triennio universitario, dando al talento le giuste opportunità per svilupparsi e prendere spazio.

Cosa prevede il progetto

Realizzato con il supporto del Consorzio Elis, il progetto è strutturato in **tre fasi** pensate per accompagnare i giovani dalla scuola superiore fino alla laurea. A partire dallo scorso giugno, il bando di partecipazione è stato diffuso tra le scuole target di Roma e Provincia e da ottobre sono iniziati i primi incontri nelle aule delle classi IV superiore, dove la Fondazione ha portato il tema della transizione energetica in dialogo diretto con gli studenti.

Clima, economia circolare e sostenibilità sono i temi che legano ogni incontro rivolto agli studenti: una preziosa occasione che, oltre a costituire un percorso per le competenze trasversali e per l'orientamento (PCTO), mette in luce le competenze multidisciplinari necessarie per affrontare il futuro. Si tratta di veri e propri laboratori in cui i ragazzi esplorano il ruolo cruciale della formazione per prepararsi al cambiamento. Al termine di ogni sessione, agli studenti viene illustrato in dettaglio il bando, le sue scadenze e i successivi passaggi da compiere per aspirare a prendere parte alla seconda fase: la *summer school* di MAIREmpower.

Dai banchi di scuola alla *summer school*

La *summer school* è il cuore di **MAIREmpower**: una full-immersion di dieci giorni all'insegna dell'apprendimento, della crescita personale e del lavoro di squadra. Dal 19 al 28 luglio 2025, venti giovani

selezionati tra i partecipanti agli incontri formativi vivranno fianco a fianco in una struttura dedicata, accompagnati da professionisti e coach che li guideranno in un percorso fatto di lezioni, attività pratiche e momenti di svago.

I temi esplorati saranno quelli della sostenibilità e dell'ingegneria al servizio dell'ambiente, includendo laboratori per lo sviluppo delle *soft skills*, giochi di ruolo e team building, con l'obiettivo di accendere in questi ragazzi la passione per una carriera nelle discipline STEM e prepararli a essere protagonisti della transizione energetica. Al termine della *summer school*, inizierà la terza fase del progetto che porterà alla selezione finale di dieci ragazzi: saranno loro che, a partire dall'anno accademico 2026-2027, riceveranno **borse di studio triennali** e un supporto motivazionale continuo, attraverso un'attività di *mentoring* che li affiancherà fino alla laurea.

Ogni borsa di studio coprirà non solo le spese universitarie ma anche quelle accessorie, garantendo così un sostegno concreto per il loro percorso formativo e professionale. Con questa iniziativa la Fondazione MAIRE - ETS vuole trasmettere un messaggio chiaro a tutti gli studenti, anche a coloro che non prenderanno parte al bando: **la formazione è un valore inestimabile**.Cogliere ogni occasione di apprendimento è fondamentale per costruire le competenze del domani.

WE MAKE ENERGY TRANSITION HAPPEN

A BORDO DI UNA BICI



Ogni azione, se guidata dalla semplicità, genera un impatto profondo e duraturo. L'opera in copertina di questo numero di EVOLVE è stata realizzata dal giovane artista Dario Fella, del Liceo Artistico Statale "Vincenzo Calò" di Grottaglie (TA). Il titolo dell'opera è **"A bordo di una bici"**. Con un'immagine evocativa e surreale, l'opera rappresenta la possibilità di affrontare grandi sfide con semplicità ed equilibrio.

Il contrasto tra la bicicletta e l'aereo sottolinea l'importanza di affrontare la complessità con strumenti essenziali, ricordando che la leggerezza e l'ingegno possono elevare oltre ogni limite. La figura del ciclista, sospesa in un contesto inaspettato, diventa simbolo di resilienza e determinazione. Ogni pedalata - che rappresenta un passo verso nuovi traguardi - invita a credere che l'essenzialità sia la chiave per raggiungere grandi obiettivi.

