

EVOLVE

UNBOX THE FUTURE

La nuova strategia di MAIRE

EVOLVE

N° 9 - Luglio 2023
www.mairetecnimont.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 Castillia, 6A - 20124 Milano - Italia

TIPOGRAFIA

Gam Edit Srl
Via Aldo Moro, 8 - 24035 Curno BG
www.gamedit.it

Chiuso in redazione il 14/07/23

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



02

EDITORIALE

QUEL LINGUAGGIO
CHE SAPPIAMO GIÀ PARLARE

04

UNBOX THE FUTURE

UNBOX THE FUTURE, PER MAIRE
È TEMPO DI RIVOLUZIONE

08

UN DECENNIO
DI CRESCITA SOSTENIBILE

12

RIORGANIZZARE
PER RADDOPPIARE

18

REPORTAGE

UNBOX THE FUTURE,
DIARIO FOTOGRAFICO



24

STRATEGIE

L'INGEGNERE UMANISTA CHE RIFLETTE
SUL CAMBIAMENTO DIGITALE

30

FONDAZIONE

LE NUOVE GENERAZIONI GUIDANO
LO SVILUPPO SOSTENIBILE

36

COMUNICAZIONE

MAIRE, HOME TO THOSE
WHO MAKE TO INSPIRE

QUEL LINGUAGGIO CHE SAPPIAMO GIÀ PARLARE



«N

on abbiamo forse bisogno di qualcosa di diverso da quanto viene proposto dai vari attori sociali, siano essi politici nazionali o le Nazioni Unite, su uno scacchiere ormai planetario?» queste le parole, nel lontano 1976, di un manager visionario italiano, da riscoprire: Aurelio Peccei. Nel suo libro *The Human Quality*, rispondeva a questa domanda suggerendo la necessità di «una vera e propria mutazione, un nuovo modo di vivere per l'uomo che vuole stare in armonia con la realtà che lui stesso, continuamente, manipola, trasforma e crea». Qualche giovane studente di materie economiche, così come qualche imprenditore e manager dai capelli brizzolati, ricorderà Peccei per aver egli fondato, insieme ad altre personalità, il Club di Roma, di fatto il primo forum internazionale ad affrontare le problematiche dello sviluppo su scala globale. Molto scalpore suscitò nel 1972 *The Limits to Growth*, il primo visionario rapporto del Club di Roma. Indicando al mondo che l'umanità avrebbe dovuto prendere coscienza al più presto del fatto che viviamo su un pianeta dai limiti fisici ben precisi, quello studio pionieristico ebbe il merito di mettere in discussione quella che oggi, a distanza di mezzo secolo, chiamiamo l'economia lineare e i suoi impatti sul capitale naturale, evidenziando le connessioni tra salvaguardia dell'ambiente, utilizzo dell'energia, modello industriale e sviluppo demografico. (Per approfondire la figura ed il ruolo di Aurelio Peccei, vi consiglio la lettura del saggio di Eleonora Barbieri Masini dal titolo "*L'eredità di Aurelio Peccei e l'importanza della sua visione anticipatrice*", disponibile sul sito del Club di Roma).

Infatti, nel 2018, nel cinquantesimo anniversario dalla sua fondazione, il Club di Roma ha nuovamente riunito per tre giorni ricercatori di tutto il mondo sottolineando la necessità di abbandonare il modello economico lineare, basato su "estrai-consuma-getta", per passare a un modello circolare. «Come per i beni di consumo - afferma lo studio - anche il modo in cui gestiamo le risorse della Terra è molto inefficiente ed è responsabile di un'enorme produzione di rifiuti. Ciò determina il rapido aumento dei livelli di inquinamento, la scarsità delle risorse, la perdita di ecosistemi nonché del valore economico di ogni oggetto di cui ci si disfa. Governi e imprese devono lavorare di comune accordo per sviluppare strategie nell'uso delle risorse: i modelli circolari di business devono sostituire quelli lineari, secondo una nuova logica di impresa».

Sulla spinta di un dibattito diventato ormai centrale nella vita quotidiana di ogni impresa, è proprio la transizione energetica ad accompagnare oggi le strategie e la crescita della nuova MAIRE, che già dal 2018 - con la nascita di NextChem - aveva iniziato il suo percorso evolutivo con l'obiettivo di posizionarsi come global technology leader. In uno scenario dove le aziende ricoprono un ruolo chiave nel realizzare in concreto i cambiamenti necessari (pensiamo, ad esempio, alla messa a terra dei fondi del PNRR), nel 2023 il nostro Gruppo si presenta come un agente di sviluppo integrale e con una struttura completamente trasformata. Capitalizzando su quanto fatto finora, MAIRE ha lanciato "Unbox the Future", per annunciare al mercato il proprio piano decennale di crescita e la riorganizzazione in due divisioni, puntando da una parte sulle nuove tecnologie e dall'altra sulla storica capacità di realizzare grandi infrastrutture energetiche. Il Capital Markets Day è stata l'occasione per raccontare MAIRE con una nuova identità, un percorso di rebranding necessario ad accompagnare il nostro nuovo posizionamento, seguendo il nostro *purpose* di impegno per un futuro «in cui l'umanità, l'industria e il pianeta possano prosperare insieme».

Riprendendo le parole di Fabrizio Di Amato, «Stiamo entrando in una seconda vita del nostro Gruppo ed è un nuovo inizio per noi e per me. Abbiamo costruito un player leader nell'ingegneria, mettendo insieme competenze e tecnologia con più di 100 anni di storia». Emergono la grande energia del fondatore e il suo forte senso di responsabilità anche sociale degli imprenditori.

In un mercato che richiede un nuovo approccio integrato, occorre dimostrare la capacità di saper guidare un ecosistema più allargato, di saper coinvolgere ogni giorno una gamma più ampia di stakeholder per accelerare il percorso verso la decarbonizzazione. «MAIRE - ha detto il nostro CEO Alessandro Bernini - dovrà essere capace di navigare negli ecosistemi dei nostri target di riferimento, supportandoli nel loro processo decisionale. E comprendendo le loro differenze in base all'area geografica, all'agenda normativa, alle risorse disponibili o all'attenzione tecnologica». Nella nuova organizzazione, la componente legata al patrimonio di soluzioni tecnologiche confluisce in Sustainable Technology Solutions (STS), mentre le grandi competenze esecutive nella divisione Integrated Engineering & Construction Solutions (IE&CS). In parallelo, occorre accelerare l'implementazione della nostra strategia di sostenibilità, che deve penetrare in ogni aspetto dell'azienda. La sostenibilità sociale continua a mettere al centro di un percorso inclusivo e meritocratico le persone, ma anche le comunità in cui operiamo, secondo il Manifesto del Global Compact sulla dimensione sociale che abbiamo di recente sottoscritto. Nel campo ambientale, MAIRE ha come bussola il MET ZERO 2030, ovvero l'impegno che l'azienda si è data per raggiungere la neutralità carbonica, attraverso un grande lavoro di ripensamento dei propri processi produttivi e organizzativi. Lavoriamo con costante impegno anche sui temi della trasparenza, della accountability e della efficacia dei processi di governance, su cui peraltro si stanno definendo parametri più

stringenti da parte delle autorità regolamentari e degli organi di controllo.

Il cambiamento, oltre che strategico e organizzativo, comprende anche gli aspetti del linguaggio e della narrazione. Ciascuna delle nostre persone sa che MAIRE si trova in una fase di cambiamento e il proprio contributo è indispensabile a realizzarlo. Per questo in fondo era nata questa rivista nel 2017, in occasione del decennale della quotazione del gruppo in borsa. Eravamo e siamo tuttora convinti che la rivista è un modo per aumentare la condivisione di tutta la "famiglia" dei nostri professionisti verso il comune obiettivo del cambiamento. Abbiamo vissuto in prima persona quali risultati si possono raggiungere mettendo insieme le energie di tutti. Abbiamo anche capito che una rivista aziendale può fare cultura, contribuendo al dibattito sulla nuova economia e la nuova società, le sue opportunità e i suoi rischi, aprendosi alle riflessioni più originali che di volta in volta intercettiamo dall'esterno.

EVOLVE quindi evolve (!), anche nella linea grafica, e questo numero speciale è dedicato al nostro cambiamento. Da oggi, inoltre, la rivista è in coedizione con la Fondazione MAIRE, perché sia l'azienda che la fondazione credono nella necessità di formare un nuovo tipo di "ingegnere umanista", con cui aiuteremo le nuove generazioni ad integrare la competenza tecnico-scientifica con la dimensione sociale, ambientale e culturale. Questa integrazione è un linguaggio che sappiamo già parlare. È un riconnettere un DNA nascosto, rendendolo più limpido e comprensibile: è quella "qualità umana" di cui parlava Peccei. E ci rappresenta tutti.

Carlo Nicolais

*Group Institutional Relations, Communication
& Sustainability Vice President*



UNBOX THE FUTURE, PER MAIRE È TEMPO DI RIVOLUZIONE



Quanto più lungo è un percorso professionale e aziendale, tanto più numerose sono le parole chiave che ne scandiscono il suo cammino nel tempo. Termini frequenti, che ci si abitua a utilizzare e ascoltare perché entrano a far parte del lessico e del pensiero aziendale. Nella lunga storia di MAIRE, troviamo alcuni concetti ricorrenti che continuano a tratteggiare il profilo distintivo e manageriale di questa società: la visione imprenditoriale, la capacità di integrare intuizioni e competenze, l'importanza di acquisizioni strategiche (come non ricordare quelle di Fiat Engineering e di Tecnimont), la tutela del patrimonio industriale e ingegneristico italiano, la stabilità finanziaria e le performance in termini di fatturato, marginalità e risultati. Servono però ancora due parole: **tenacia e coraggio**.

Ora il quadro è completo per contestualizzare la rivoluzione "Unbox the Future" annunciata del Chairman e Founder Fabrizio Di Amato in occasione del Capital Markets Day 2023 di MAIRE, che si è svolto lo scorso 2 marzo, con la presentazione del **piano strategico decennale, 2023-2032**: «Sono davvero entusiasta oggi, perché stiamo entrando in una seconda vita del nostro Gruppo ed è un nuovo inizio per noi e per me - ha dichiarato il presidente Di Amato - Abbiamo costruito un player leader nell'ingegneria, mettendo insieme competenze e tecnologia con più di 100 anni di storia. **Ora siamo attori chiave nella transizione energetica**. E siamo pronti ad accelerare. Vogliamo utilizzare tutta la nostra esperienza per rispondere alle crescenti richieste del mercato con un nuovo approccio. Oggi iniziamo un nuovo viaggio».

Ecco che alla soglia dei 40 anni di un'attività imprenditoriale in costante evoluzione, Fabrizio Di Amato presenta la seconda vita della società che fondò a 18 anni, quando guidava un team di 20 dipendenti che si è trasformato oggi in un gruppo di 50 società presenti in 45 paesi: «Continuiamo a evolvere il nostro DNA, come gruppo. **Siamo sempre più technology driven e vogliamo restituire valore alla nostra società**. Ci aspettiamo grandi risultati per le nostre persone, i nostri azionisti e stakeholder». In questa nuova dimensione di MAIRE, le leve per realizzare gli obiettivi del piano passano attraverso le opportunità rappresentate dalla transizione energetica. L'ambizioso piano annunciato da Di Amato è quello di **raddoppiare i numeri di MAIRE in 10 anni**, sia per ciò che riguarda le persone occupate e sia portando i ricavi verso quota 7 miliardi da qui al 2033. In che modo? «Ci impegniamo ad aumentare significativamente la nostra redditività e sostenibilità - ha spiegato il Founder - Il nostro viaggio futuro sarà supportato da acquisizioni e crescita interna. Personalmente come imprenditore sento una grande responsabilità: quella di sostenere la trasformazione di cui il nostro pianeta ha bisogno in termini di ambiente e sviluppo. **Per fare questo abbiamo incorporato la sostenibilità nella nostra attività**. L'obiettivo è conseguirla in linea con i tre parametri: sociale, ambientale ed economica».

Presentando il piano strategico decennale, il presidente Fabrizio Di Amato parla di "seconda vita" per MAIRE, l'azienda da lui fondata 40 anni fa. «Come imprenditore sento una grande responsabilità: quella di sostenere la trasformazione di cui il nostro pianeta ha bisogno in termini di ambiente e sviluppo».



Fabrizio Di Amato

Chairman and Founder MAIRE

Una sostenibilità sociale, ambientale ed economica

È intorno al concetto di sostenibilità declinata in ogni aspetto che è racchiusa la strategia di MAIRE: la sostenibilità sociale che continua a mettere al centro di un percorso inclusivo e meritocratico le persone, in un flusso di energia giovane mescolata con competenze senior, e dove il numero di donne assunte cresce in ogni reparto. C'è poi la sostenibilità ambientale, che per MAIRE ha un nome e una data precisi MET ZERO 2030, ovvero l'impegno che l'azienda si è data per raggiungere la neutralità carbonica. Come racconta Di Amato: «Lavoriamo per consentire ai nostri clienti di produrre gli stessi prodotti con materie prime diverse e ci impegniamo costantemente, con la nostra catena di fornitura, per assumere impegni comuni». A chiudere il nuovo circolo virtuoso è la sostenibilità economica, sulla cui importanza strategica il presidente è perentorio: «Rappresenta l'unico modo per crescere. In questo campo è richiesto un forte approccio innovativo e MAIRE è pronta con le sue soluzioni tecnologiche per la transizione energetica: una di queste è rappresentata dai carburanti sintetici».

Nella strada intrapresa dal Gruppo è stato previsto, oltre a un importante rebranding con un nuovo logo, anche un diverso assetto organizzativo, che supera la precedente visione e riorganizza l'azienda con due divisioni. «La **Sustainable Technology Solutions** amplierà il portafoglio tecnologico, anche grazie alla capacità del gruppo di co-investire in progetti sostenibili. Siamo già presenti nelle tecnologie dei biocarburanti, dei biopolimeri e polimeri biodegradabili, nel riciclo della plastica, nella cattura della CO₂ e nell'idrogeno. La divisione potrà lavorare in tandem con l'altra unità, la **Integrated E&C Solutions**, che rappresenta la nostra storica capacità impiantistica. L'obiettivo è giocare il ruolo di *global technology leader* nella transizione energetica, puntando da una parte sulle soluzioni tecnologiche sostenibili e dall'altra sulla storica capacità ingegneristica e di costruzioni».

Riciclo dei rifiuti, esempio di tecnologia avanzata

Un ambito già operativo è quello della gestione dei rifiuti, che oggi possono essere utilizzati al 100% per produrre molecole o prodotti, riducendo complessivamente le emissioni di CO₂. «Si parla molto di valorizzazione dei rifiuti - spiega Di Amato - **La nostra tecnologia è all'avanguardia nell'estrarre idrogeno e carbonio dai rifiuti plastici e indifferenziati.** Spesso è una questione di comunicazione, vanno spiegati i vantaggi di queste nuove tecnologie. I rifiuti che oggi non possono essere riciclati altro non sono che materiale composto da carbonio e idrogeno. Gli stessi mattoni che formano gli idrocarburi. Noi con i nostri processi li recuperiamo e li ricomponiamo senza emissioni. Nel "waste to chemical" MAIRE ha lanciato dieci iniziative nel Paese e abbiamo già molti partner, finanziari e industriali, alcuni nel ruolo di fornitori della materia prima o di acquirenti del prodotto finito».

In quest'ottica MAIRE ha messo a punto una tecnologia avanzata che non incenerisce i rifiuti, ma dagli scarti

“

In questo campo è richiesto un forte approccio innovativo e MAIRE è pronta con le sue soluzioni tecnologiche per la transizione energetica.

”

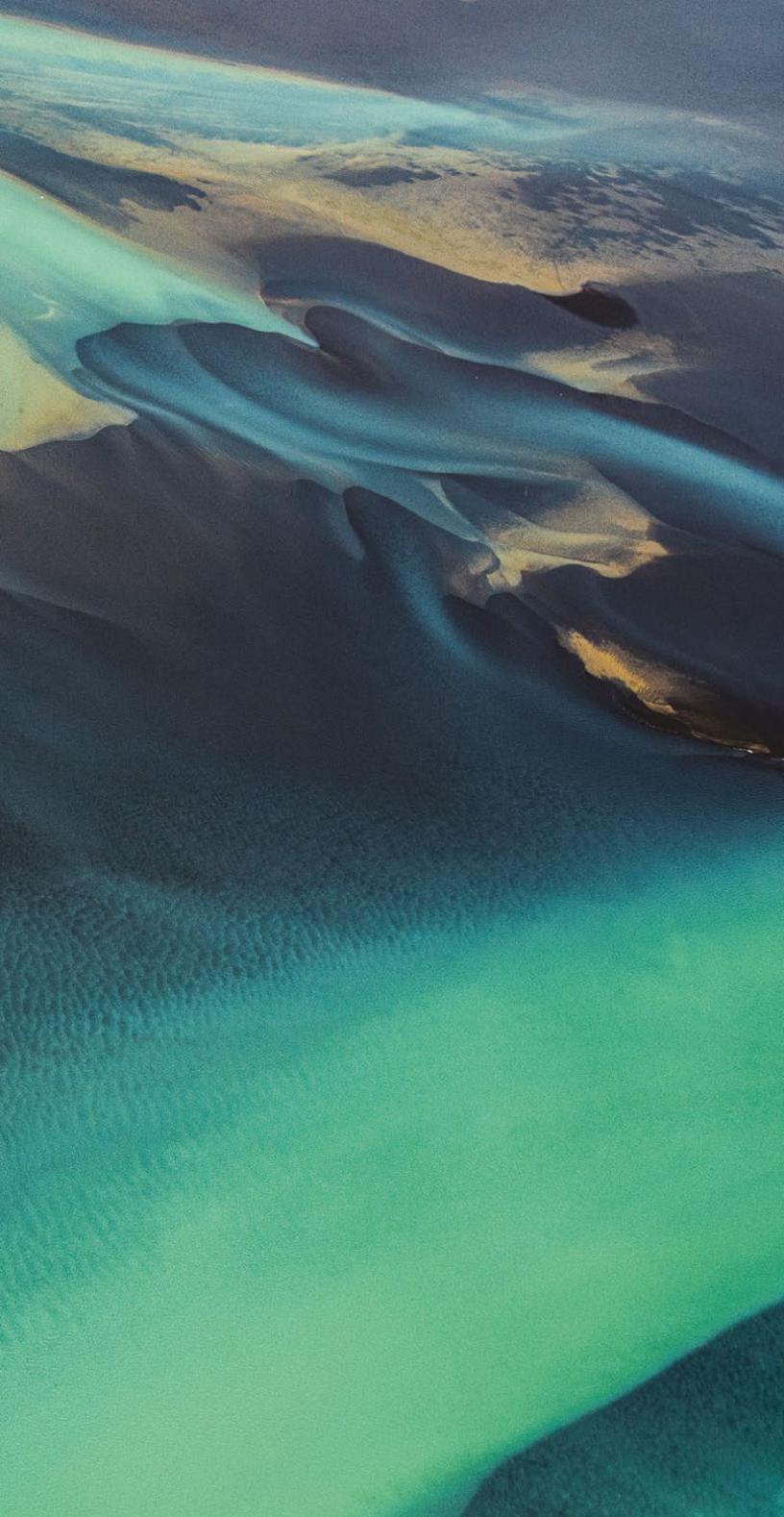


estrae un gas di sintesi che può essere usato per ridurre l'impatto carbonico delle acciaierie, per realizzare prodotti chimici fondamentali per l'industria o per ottenere idrogeno ed etanolo, alternative più sostenibili per la mobilità. E così, mentre si riduce complessivamente la CO₂ emessa, lo scarto che rimane (un 10% di materiale inerte) è utilizzabile nelle coibentazioni dell'edilizia o nell'asfalto stradale. «Solo il Lazio - aggiunge Di Amato - produce alcune centinaia di migliaia di tonnellate di indifferenziata all'anno: **con uno dei nostri impianti potremmo mandare avanti tutta la mobilità pubblica di Roma.** Mentre i distretti circolari verdi, che riciclano i rifiuti plastici e trattano quelli indifferenziati per ricavarne carbonio e idrogeno, possono trovare sede in aree industriali dismesse o in via di abbandono come, ad esempio, le centrali a carbone. Fatti i dovuti calcoli, con questo tipo di impianti si potrebbero recuperare dai 16 milioni di rifiuti - che ogni anno vanno in discarica a livello nazionale - fino a 1,6 milioni di tonnellate di idrogeno, che equivale al 20% di quello che oggi si consuma in Europa. Insomma l'Italia, facendo lavorare la filiera e stringendo partnership con industria e finanza, potrebbe diventare un hub di idrogeno autoprodotta».

A proposito di idrogeno e rifiuti della Capitale, sono iniziati gli studi di ingegneria e l'iter autorizzativo dell'impianto waste-to-hydrogen, che costituirà la prima **Hydrogen Valley d'Italia** per lo sviluppo della filiera nazionale dell'idrogeno. Realizzato entro il 2027 da NextChem, l'impianto sorgerà a Roma su una superficie di circa 8 ettari. «Grazie a questo incubatore tecnologico su scala industriale - conclude il presidente di MAIRE - saremo in grado di convertire 200mila tonnellate l'anno di rifiuti, producendo fino a 20mila tonnellate l'anno di idrogeno a basse emissioni. Una quantità sufficiente a far circolare per un anno tutti gli autobus in servizio nella Capitale».

An aerial photograph of a desert landscape, likely the Rub' al Khali in Saudi Arabia. The image shows vast, undulating sand dunes in shades of yellow, orange, and brown. A prominent feature is a large, dark, circular depression or crater in the center, which appears to be a natural well or a small oasis. The surrounding terrain is rugged and textured, with various ridges and valleys. The lighting creates strong shadows, emphasizing the contours of the dunes.

Il CEO del Gruppo, Alessandro Bernini, presenta il piano decennale di MAIRE per la transizione energetica. «L'esperienza accumulata ci offre un'opportunità senza precedenti: quella di guidare un mercato orientato all'innovazione e alla tecnologia».



Alessandro Bernini

Chief Executive Officer MAIRE

UN DECCENNIO DI CRESCITA SOSTENIBILE

Le sfide senza tempo sono appassionanti partite che non finiscono mai, con un inizio lontano e il triplice fischio finale che tarda ad arrivare. Nel frattempo, si gioca freneticamente, si affina la tattica, si costruiscono azioni che anticipano l'avversario, si conquista sempre più campo. E poi, quando si alza lo sguardo al tabellone, si scopre che il risultato raggiunto è schiacciante e il primato è stato conquistato. Più o meno è questa la sintesi della partita che MAIRE sta giocando sul campo dell'innovazione da più di 50 anni.

Non è una fantastoria, ma una vicenda aziendale scandita rispettando un timing rigoroso: il viaggio al centro della transizione energetica di MAIRE inizia ufficialmente nel 2018 con la nascita di NextChem, una mossa che scuote il mercato in termini di novità e fa sì che MAIRE diventi il primo Gruppo nel settore ad avere una società controllata dedicata alla green transition.

Ma bisogna andare molto più indietro nel tempo, fino agli anni '70 per arrivare alle origini dell'attitudine di MAIRE per la transizione ecologica, quando la filiale KT era già intenta ad occuparsi di idrogeno. L'instancabile ricerca rende la

routine quotidiana del Gruppo orientata all'innovazione e alla tecnologia, in un ambiente dove le idee hanno il coraggio di plasmare concetti inediti. Fino ad arrivare, appunto, alla nascita di NextChem, creata per rendere la transizione energetica una realtà, concentrandosi su aree di competenza adiacenti al core business di MAIRE. È quindi la volta di attività innovative basate sui bio-componenti come materia prima, che ruotano intorno alla circolarità o finalizzate alla riduzione del carbonio e delle emissioni. Un mondo in costante fibrillazione.

Attrezzati per le nuove sfide

Nasce da questo racconto, la presentazione del futuro di MAIRE. Si tratta di un compito importante che il CEO Alessandro Bernini svolge prima di tutto evidenziando i risultati ottenuti dalla nascita di NextChem: «Dopo quasi 5 anni, MAIRE ha arricchito il proprio know-how acquisendo preziose competenze e tecnologie riguardo a soluzioni sostenibili. Abbiamo stabilito relazioni e partnership chiave, la base per l'innovazione e lo sviluppo. Sono state implementate diverse tecnologie proprietarie, tra cui ammoniaca verde, idrogeno circolare e composti plastici. Tutto questo dando potere ai clienti tradizionali, raggiungendo quelli nuovi ed espandendo la nostra presenza geografica. Di conseguenza, abbiamo migliorato la nostra comprensione delle tendenze alla base della transizione energetica e siamo stati in grado di posizionare l'intera MAIRE come un attore eccellente nella transizione energetica. Un gruppo efficacemente attrezzato per le esigenze e le sfide in evoluzione del nuovo mondo».

Una sfida di due parole, transizione energetica, che è per MAIRE passato, presente e futuro: «Quell'intuizione sulle esigenze emergenti dei clienti, unita alla forte evoluzione del mercato, è ora una realtà, con uno slancio ancora più forte - ha ribadito Bernini - La transizione energetica è il macrotrend che ci accompagnerà per sempre. Siamo stati tra i primi e i pochi a renderci conto della necessità di un cambio di paradigma. Siamo tra i migliori e i pochi a innescare il cambiamento direttamente nel settore, e anche più in generale nella società. Vogliamo essere un modello. La nostra esperienza accumulata ci offre un'opportunità senza precedenti per guidare il mercato verso una trasformazione efficace. Mercato che ora sta affrontando pressioni globali da gestire rapidamente».

Prima di entrare nell'analisi del nuovo piano decennale "Unbox the Future", Bernini è partito dai risultati attesi per l'anno in corso: «Nel 2023 continueremo a crescere su tutta la linea. In particolare, l'implementazione della nostra nuova strategia dovrebbe avere un effetto benefico sul lato tecnologico, con un aumento della sua redditività. L'esecuzione del nostro portafoglio ordini porterà a una **crescita a doppia cifra dei ricavi e dell'EBITDA quest'anno**. Prevediamo inoltre un significativo aumento del flusso di cassa operativo che consenta a MAIRE di coprire il piano di investimenti 2023 (che dovrebbe essere 4 volte più grande rispetto allo scorso anno), distribuire agli azionisti i dividendi proposti per il 2022 (pari al 45% dell'utile netto consolidato) e mantenere una solida posizione finanziaria netta in linea con il 2022».

Una prospettiva che guarda al 2032

Per quanto riguarda la scelta di presentare un piano decennale, Bernini l'ha motivata spiegando che l'evoluzione tecnologica che sta emergendo oggi sarà al centro di nuove trasformazioni per i prossimi 5-10 anni. «Le tecnologie richiedono tempo per essere convalidate prima di essere pronte per la loro commercializzazione. È per questi motivi - ha detto il CEO - che oggi espandiamo le nostre prospettive fino al 2032: un periodo abbastanza lungo per apprezzare l'implementazione della nostra enhanced business strategy».

MAIRE CORE BUSINESS

Siamo abilitatori dell'innovazione, lavoriamo a fianco delle aziende per co-sviluppare tecnologie sostenibili e progettare soluzioni integrate che ispirino l'evoluzione e promuovano la transizione energetica.

Facendo riferimento ai grandi numeri attesi, Bernini ha aggiunto: «Sono felice di condividere che la divisione Sustainable Technology Solutions avrà uno sviluppo notevole con un tasso annuo compreso tra il 18 e il 20%, confermando il suo ruolo di motore nella crescita complessiva del Gruppo. I margini dell'EBITDA dovrebbero aumentare al 20-25%, data la natura a più alto valore aggiunto di queste attività, e rimanere poi a questi livelli. Poiché la maggior parte dei nostri sforzi sono dedicati a quest'area, gli investimenti saranno concentrati in questa business unit».

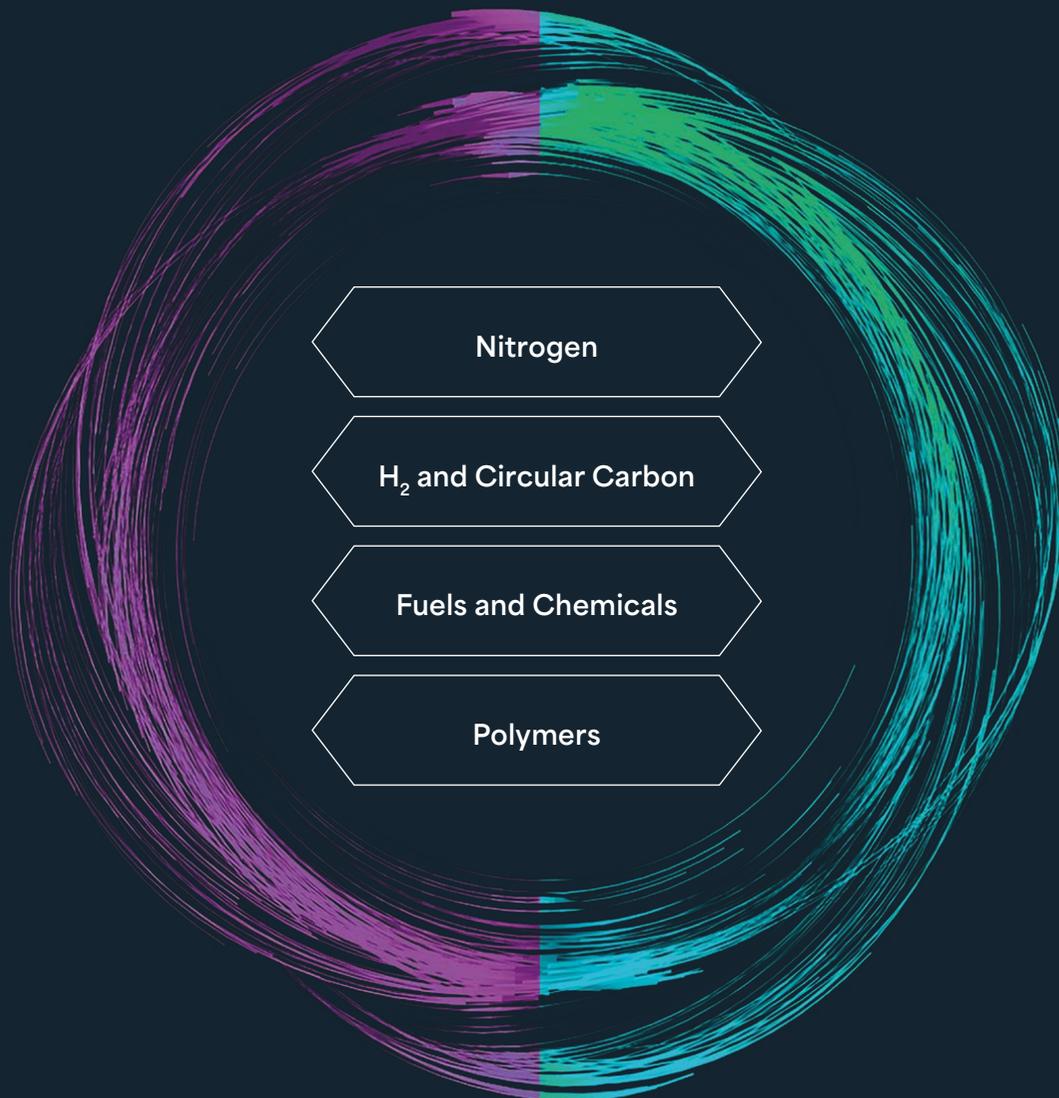
L'orizzonte delineato da Bernini appare roseo anche nel settore Engineering & Construction: «Le soluzioni E&C integrate guideranno la crescita dei volumi del nostro gruppo durante tutto il ciclo di vita del business plan. Questa spinta è per la maggior parte guidata dai progetti generati da Technology Solutions - ha argomentato il CEO - che contribuiranno fino a un terzo nel 2032. La crescita dei ricavi sarà trainata anche dalla prevista transizione verso le soluzioni blue and green, che ridisegnerà il portafoglio ordini del gruppo. L'EBITDA quasi raddoppierà nel periodo, trainato da diversi fattori: in primis dalla penetrazione in nuovi mercati con

maggiore redditività (in nuove aree geografiche e settori), poi dalla crescita dei servizi ad alta redditività come Feed e Operations and Maintenance, e infine dall'opportunità di sfruttare ulteriormente le economie di scala».

Per quanto riguarda gli investimenti, secondo Bernini ci sarà una crescita «trainata da co-investimenti in progetti generati da Sustainable Technology Solutions, investimenti ricorrenti a supporto della digitalizzazione e dell'obiettivo MET ZERO e investimenti prevalentemente organici a supporto della crescita HR di MAIRE».

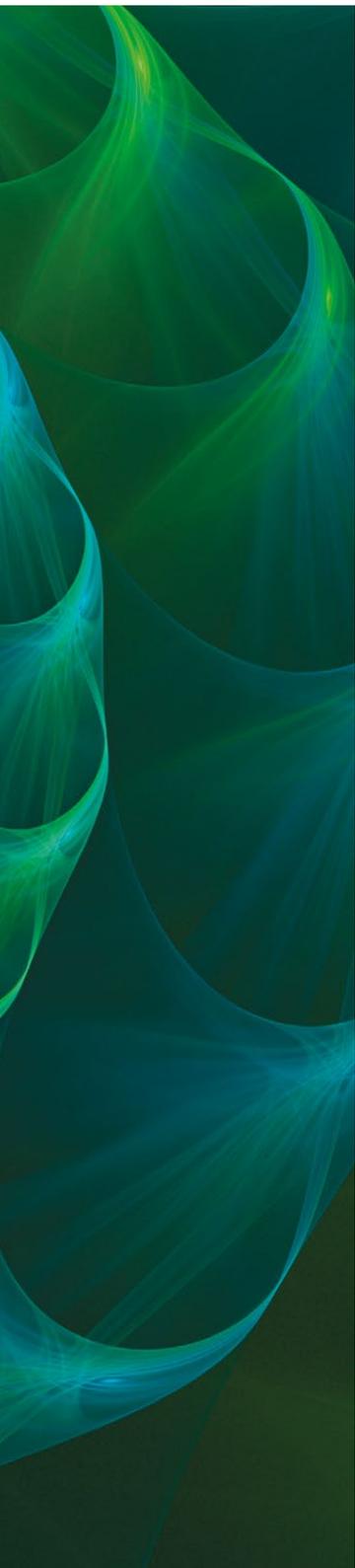
Per attuare il piano, il CEO ha evidenziato che «MAIRE è pronta a crescere organicamente e ad assumere risorse dal mercato, combinando l'acquisizione di centri di competenza selezionati in aree ad alto potenziale. Contiamo di andare a pieno regime - ha specificato Bernini - con le nostre risorse e i nostri team, basandoci sul nostro modello operativo distintivo, strutturato in Centri di Competenza e Centri Regionali. Integreremo risorse e capacità, con una crescita pianificata del +30% entro il 2027 e del +70% entro il 2032. L'add-on più significativo avverrà nella nostra funzione principale di Ingegneria, con un aumento della capacità superiore al 75%».

Per qualcuno il futuro è tutta una questione di parole giuste, numeri ambiziosi e soprattutto DNA.





RIORGANIZZARE PER RADDOPPIARE



Per cogliere appieno le opportunità rappresentate dalla transizione energetica e realizzare gli obiettivi del piano industriale, MAIRE ha operato uno specifico cambio di mentalità ridefinendo l'assetto organizzativo. Grazie alla nuova struttura di MAIRE - basata su due Business Units - sarà valorizzata al massimo la componente tecnologica intrinseca.

La popolazione globale continua a crescere e si prevede che raggiungerà i 10 miliardi entro il 2050: un dato che richiede la necessità di una prosperità equilibrata. Sullo sfondo, il riscaldamento globale è diventato una forza sempre più irreversibile con conseguenze che cambieranno la vita di ciascuno di noi. Se il mercato evolve con dinamiche complesse e interconnesse - da un tradizionale modello industriale basato sui combustibili fossili, a un nuovo modello a basse emissioni di carbonio - anche i sistemi economici (così come i processi che circondano la nostra vita quotidiana) devono forzatamente trasformarsi.

In un quadro che richiede azioni immediate e consapevoli, le aziende ricoprono quel ruolo centrale necessario a sbloccare una risposta globale più rapida e strategica rispetto al futuro. In questa scia, il **Capital Markets Day 2023** è stata l'occasione per MAIRE di descrivere lo scenario nel quale è nato il **nuovo piano strategico "Unbox the Future"**, un piano che ruota intorno al tema della transizione energetica e che ha coinvolto in maniera importante l'organizzazione aziendale.

«Per risolvere l'equazione complicata che abbiamo di fronte - ha spiegato **Giovanni Sale, Corporate and Business Strategy Senior Vice President del gruppo** - il mondo industriale sta sviluppando soluzioni rivoluzionarie che riguardano la sicurezza alimentare, la decarbonizzazione delle imprese, i nuovi vettori energetici e i materiali sostenibili come i polimeri, ottenuti attraverso un modello circolare in cui anche i rifiuti sono finalmente considerati una materia prima preziosa».

MAIRE ha infatti identificato quattro cluster che già fanno parte del core business di NextChem e che sono influenzati dalla trasformazione in atto richiesta dalla transizione energetica: parliamo dei fertilizzanti, dell'idrogeno e della circolarità del carbonio, dei biocombustibili e carburanti sintetici e infine delle materie plastiche sostenibili.

La sicurezza alimentare sta guidando un'**intensificazione dell'agricoltura sostenibile**, realizzabile attraverso fertilizzanti sostenibili a base di azoto. Spiega Giovanni Sale: «L'effetto combinato della necessità di raggiungere la sicurezza alimentare globale e la transizione energetica avrà un impatto diretto sul mercato dei fertilizzanti. **Quelli a base di azoto cresceranno insieme alla domanda di soluzioni a basso tenore di carbonio**, poiché le emissioni rappresenteranno un costo sempre più elevato e insostenibile. L'ammoniaca inoltre, insieme all'uso attuale come fertilizzante, sperimenterà un aumento della domanda su nuovi fronti, specialmente **come combustibile marittimo**: è infatti un vettore energetico ben riconosciuto. Possiamo dire che entro il 2050 questi nuovi usi cresceranno rapidamente e supereranno i volumi di utilizzo attuali: l'ammoniaca a base fossile sarà sempre più sostituita da **ammoniaca verde e blu**, prodotta rispettivamente con idrogeno verde e idrogeno blu ottenuto attraverso la cattura di CO₂».

L'idrogeno, appunto. Attualmente ogni anno vengono prodotte circa 80 milioni di tonnellate di idrogeno principalmente da risorse fossili, utilizzate in prevalenza per produrre ammoniaca, metanolo e per favorire l'idro-trattamento degli idrocarburi



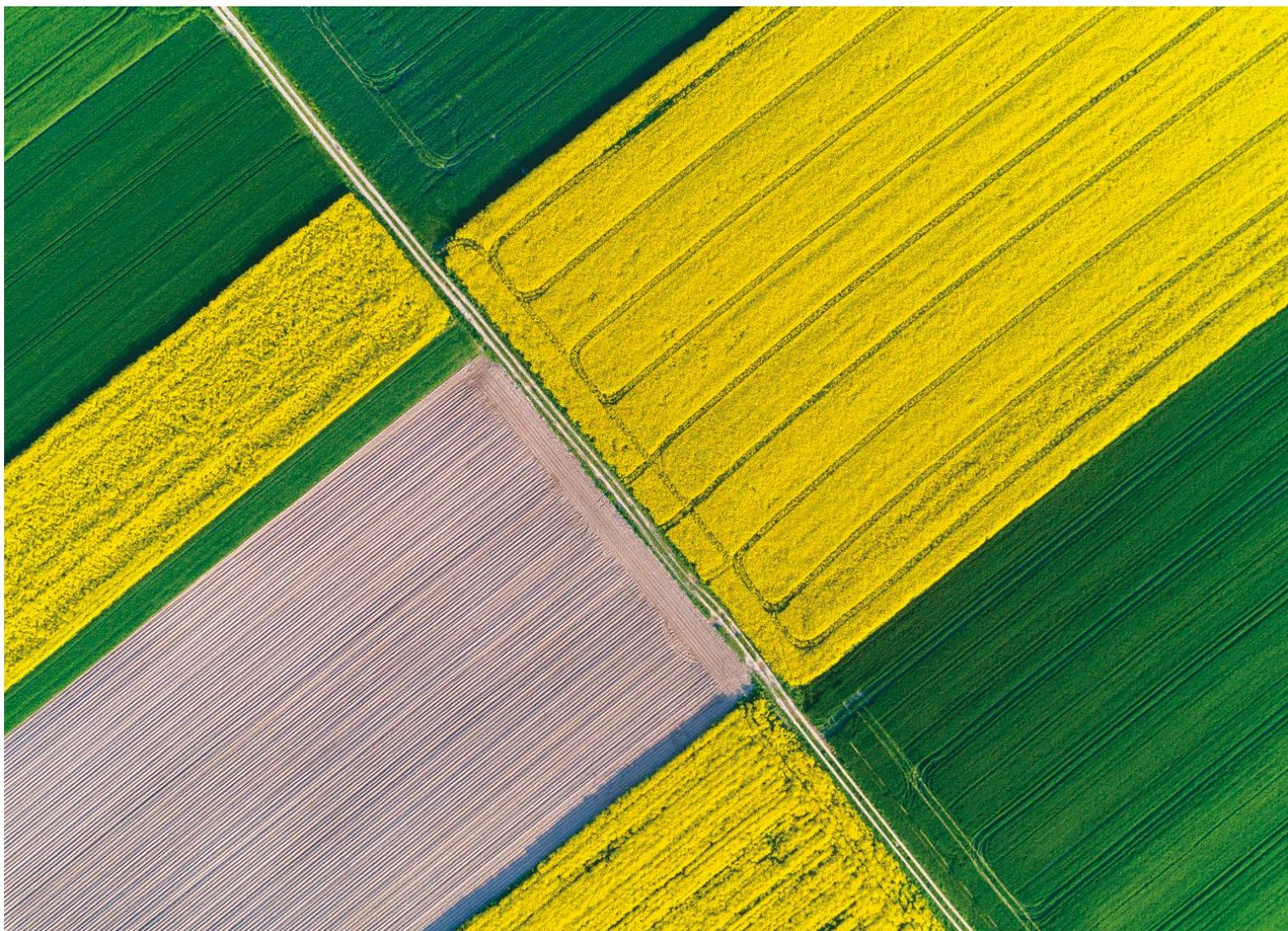
nei processi di raffinazione. Oltre a essere un vettore energetico, **l'idrogeno è un elemento critico per facilitare la decarbonizzazione delle cosiddette industrie "hard-to-abate"**, in settori come il cemento, l'acciaio e la chimica. Contemporaneamente è l'elemento fondamentale per la circolarizzazione della CO₂ attraverso la produzione di nuovi prodotti chimici e combustibili sostenibili. «Entro il 2040 - aggiunge Giovanni Sale - oltre l'80% verrà coperto da idrogeno verde e blu, dando luogo a una spesa di capitale di 13 trilioni di dollari entro il 2050. Tuttavia, **questa tecnologia ha ancora un'enorme potenzialità inesplorata**, considerando il suo ruolo chiave nel raggiungimento degli obiettivi climatici. I progetti di cattura e stoccaggio di carbonio stanno esplodendo e raggiungeranno più di 800 milioni di tonnellate di cattura di CO₂ nel 2030».

Per decarbonizzare il settore dei trasporti, MAIRE prevede una **crescita significativa del metano e dei combustibili sostenibili per l'aviazione** (Sustainable Aviation Fuels), ottenibili dagli scarti agroalimentari o dai processi chimici che combinano la CO₂ all'idrogeno. In base a nuove strategie definite da Unione Europea e Stati Uniti, si prevede che i SAF decarbonizzeranno oltre il 50% dei rifornimenti aerei entro il 2050. Contemporaneamente, nel trasporto marittimo il metano prodotto da materie prime sostenibili e rinnovabili emergerà come la principale alternativa per sostenere la decarbonizzazione.

Il quarto cluster trattato ha a che fare con i materiali sostenibili e biodegradabili per trovare un'armonia tra crescita economica e rispetto dell'ambiente. Nei Paesi a maggior sviluppo, una crescente consapevolezza dei consumatori sta spingendo verso un uso più sostenibile delle plastiche. Di conseguenza, **le plastiche bio-based, biodegradabili e riciclate cresceranno sempre più importanti**, supportate anche da innovazioni tecnologiche che consentono ai prodotti finali di soddisfare i requisiti tecnici e di essere più facilmente riciclabili. MAIRE, che ha una posizione di leadership nella produzione di poliolefine, intende lavorare anche **sull'upcycling delle plastiche, sul riciclo chimico dei polimeri e sulla produzione di materiali compostabili**.

Un approccio integrato che poggia su cinque pilastri

Se consideriamo la transizione energetica come un grande progetto a livello globale - tutti i Paesi della Terra ne sono in misura diversa coinvolti - capiremo meglio perché nei cinque continenti esistano già opportunità di mercato, finanziamenti e impegni pubblici ambiziosi relativi a questa fase epocale per il nostro pianeta. **Sono già due i trilioni di euro di finanziamenti pubblici allocati in tutto il mondo**, con una stima di



“
**Unbox the Future,
un piano che ruota
intorno al tema
della transizione
energetica e che
ha coinvolto in
maniera importante
l'organizzazione
aziendale.**
”

quattro trilioni da investire ogni anno per raggiungere gli scenari stimati durante la COP 27. «Il paradigma di ieri non è più valido - ha spiegato durante l'evento Giovanni Sale - perché questa massiccia disponibilità di finanziamenti ha bisogno di approdare alla fase di implementazione. **Il mercato ora richiede un nuovo approccio integrato su cinque pilastri chiave.** Innanzitutto i partner che guidano la complessità della transizione energetica devono essere credibili e competenti, con una **leadership tecnologica** capace di aprire la strada ed essere da esempio per l'intera filiera industriale. Gli attori in gioco devono poter disporre di un **portafoglio completo di soluzioni e di diverse tecnologie** per rendere concreta la transizione energetica dal punto di vista tecnico ed economico. In terza battuta, le imprese innovative devono farsi carico di un **atteggiamento lungimirante** che produca soluzioni rivoluzionarie, implementabili di anno in anno. C'è poi quella che noi ingegneri definiamo la "messa a terra": vista la complessità dei progetti e dei contesti internazionali, è indispensabile che i protagonisti della transizione possiedano **l'esperienza e la capacità di applicare le soluzioni tecnologiche.** È fondamentale infine che i manager delle imprese leader sappiano coinvolgere una gamma più ampia di stakeholder: non è più sufficiente saper gestire la tradizionale catena del valore EPC, oggi occorre la capacità di **saper guidare un ecosistema più allargato** per organizzare finanziamenti, interagire con istituzioni ed enti locali e creare partnership aggiuntive».

Dal canto suo MAIRE è sempre stata attrezzata per offrire un approccio integrato, anticipando le esigenze dei clienti, fornendo soluzioni ingegneristiche innovative e applicandole all'esecuzione di progetti complessi. Su questo è intervenuto il **CEO Alessandro Bernini** che ha spiegato come MAIRE sia capace di navigare negli ecosistemi degli stakeholder, supportandoli nel loro processo decisionale. «Grazie alla nostra esperienza nel settore, **comprendiamo le loro differenze in base all'area geografica, all'agenda normativa, alle risorse disponibili o all'attenzione tecnologica.** Per tutti loro, personalizziamo e integriamo le offerte per fornire le soluzioni migliori e più

efficienti. Distribuiamo inoltre le nostre competenze distinte lungo tutta la catena del valore estesa, oltre alle tradizionali fasi di "Design-bid-build", anche grazie alle nostre capacità di sviluppo del progetto e alla forza della nostra digitalizzazione nell'ottimizzare i processi».

La nuova struttura con due Business Unit

Per guidare la messa a terra delle opportunità rappresentate dalla transizione energetica e realizzare gli obiettivi del piano industriale, **MAIRE ha operato uno specifico cambio di mentalità ridefinendo l'assetto organizzativo**. Un percorso di grande rinnovamento che ha portato a due business unit, **piattaforme complementari che permetteranno una maggiore generazione di valore a livello trasversale**. La componente relativa alla capacità esecutiva (il patrimonio di Tecnimont e di KT) confluisce nella divisione **Integrated Engineering & Construction Solutions** - da cui ci si attende un EBITDA in crescita di due-tre volte e un margine del 5-6% - mentre la componente legata al patrimonio di soluzioni tecnologiche confluisce in **Sustainable Technology Solutions**, con un tasso annuo di crescita compreso tra il 18 e il 20% e i margini dell'EBITDA in aumento dal 20 al 25%.

«La business unit Sustainable Technology Solutions - ha spiegato Alessandro Bernini - che per la natura delle sue attività sarà caratte-

rizzata da minori volumi ma da una maggiore redditività, raccoglierà le attività ad alto valore aggiunto svolte dal Gruppo: **dalle licenze tecnologiche alla progettazione dei processi e ai servizi di ingegneria, dalle apparecchiature proprietarie alla digitalizzazione e alle soluzioni speciali selezionate**. Possiamo affermare che questa divisione è la **"Casa delle soluzioni nella transizione energetica"** progettata per abilitare processi innovativi e sostenibili, sfruttando il nostro consolidato know-how nelle tecnologie di cattura dell'idrogeno e del carbonio, dando nuova vita ai rifiuti e creando nuovi processi da materie prime non fossili».

Il CEO di MAIRE è passato poi a descrivere Integrated E&C Solutions, che è invece la **"Casa per impianti complessi"** progettata per fornire l'accesso alle ultime tecnologie, in grado di svolgere tutte le attività di un **fornitore di servizi energetici, tra cui Feed, Engineering, Procurement e Construction, nonché la riqualificazione e il revamping di asset esistenti**. «Questa business unit - ha detto il CEO - godrà di maggiori volumi e di una redditività in linea con questo tipo di attività. Attraverso l'integrazione del nostro know-how specializzato e della competenza ingegneristica di livello mondiale, **continueremo**

PROVIDING TOMORROW'S TECHNOLOGY

SUSTAINABLE TECHNOLOGY SOLUTIONS

Technology Licensing

Process Design Package
Basic Engineering Design

Proprietary Equipment
& Catalysts

Services and Digital
Solutions

Selected Specialty
Solutions





Dal canto suo MAIRE è sempre stata attrezzata per offrire un approccio integrato, anticipando le esigenze dei clienti, fornendo soluzioni ingegneristiche innovative e applicandole all'esecuzione di progetti complessi.



DELIVERING FUTURE-PROOF PLANTS

INTEGRATED E&C SOLUTIONS

Front End Engineering
Design

Engineering
& Procurement

Engineering, Procurement &
Construction (management)

Upgrading
& Revamping

Operations
& Maintenance

a fornire impianti tecnologicamente avanzati e a prova di futuro. La nuova struttura - che stimolerà la crescita del nostro business tecnologico - posizionerà MAIRE in un settore diverso, con attori più orientati alla tecnologia e fornitori di servizi ad alto valore aggiunto».

In un simile assetto, è in via di potenziamento anche la **funzione Project Development**, nata qualche anno fa e già implementata in progetti specifici in giro per il mondo. «Project Development - ha spiegato Bernini - rappresenta il grande "enabler" di MAIRE, una struttura funzionale per entrambe le business unit che comprende l'insieme delle attività svolte dal Gruppo per avviare il motore di quei progetti che altrimenti rimarrebbero ai blocchi di partenza. È un'importante attività a supporto dei progetti di transizione energetica, **è il carburante che può avviare il motore partendo da una fase di co-sviluppo e partnership.** Mentre dal punto di vista industriale ci assicuriamo contratti a lungo termine per materie prime. Dal punto di vista finanziario coordiniamo la struttura patrimoniale più idonea, attraendo investitori industriali e sponsor finanziari nonché coordinando le richieste di finanziamenti pubblici».

Global technology leader nella transizione energetica

Grazie alla nuova struttura di MAIRE - basata su due Business Unit - **sarà valorizzata al massimo la componente tecnologica intrinseca.** Diventa dunque più chiaro per i diversi stakeholder di MAIRE il nuovo modello di business, **dove Tech ed EPC lavorano in simbiosi ma possono anche vivere indipendentemente.** Se finora - come ha detto il CEO - la tecnologia è rimasta "nascosta" dal business dell'esecuzione (e dunque il mercato non è stato in grado di valutarla adeguatamente), ora il gruppo presieduto da Fabrizio Di Amato, potenziando il lato tecnologico e le sue prospettive di crescita, potrà massimizzare il proprio valore complessivo e sfruttare il potenziale di ogni linea di business. «L'obiettivo - ha concluso il presidente Di Amato - **è giocare il ruolo di global technology leader nella transizione energetica,** puntando da una parte sulle soluzioni tecnologiche sostenibili e dall'altra sulla storica capacità ingegneristica e di costruzioni».

UNBOX THE FUTURE, DIARIO FOTOGRAFICO



Fabrizio Di Amato: «Ora siamo protagonisti della transizione energetica. E siamo pronti ad accelerare».

Amato under



Alessandro Bernini: «In 5 anni, dalla nascita di NextChem, MAIRE ha arricchito il proprio know-how acquisendo preziose competenze e tecnologie sostenibili».



Giovanni Sale: «Non è più sufficiente saper gestire la tradizionale catena del valore EPC, oggi occorre la capacità di guidare un ecosistema più allargato».



I relatori del Capital Market Day, da sinistra: Gopalsamy Sathiamoorthy, Alessandro Bernini, Cristina Cai, Fabrizio Di Amato, Ilaria Catastini, Fabio Fritelli, Sara Frassine, Antonio Batistini, Daniele Provenziani, Giovanni Sale.





Il team del dipartimento Group Institutional Relations, Communication & Sustainability.

UNBOX THE FUTURE



L'INGEGNERE UMANISTA CHE RIFLETTE SUL CAMBIAMENTO DIGITALE

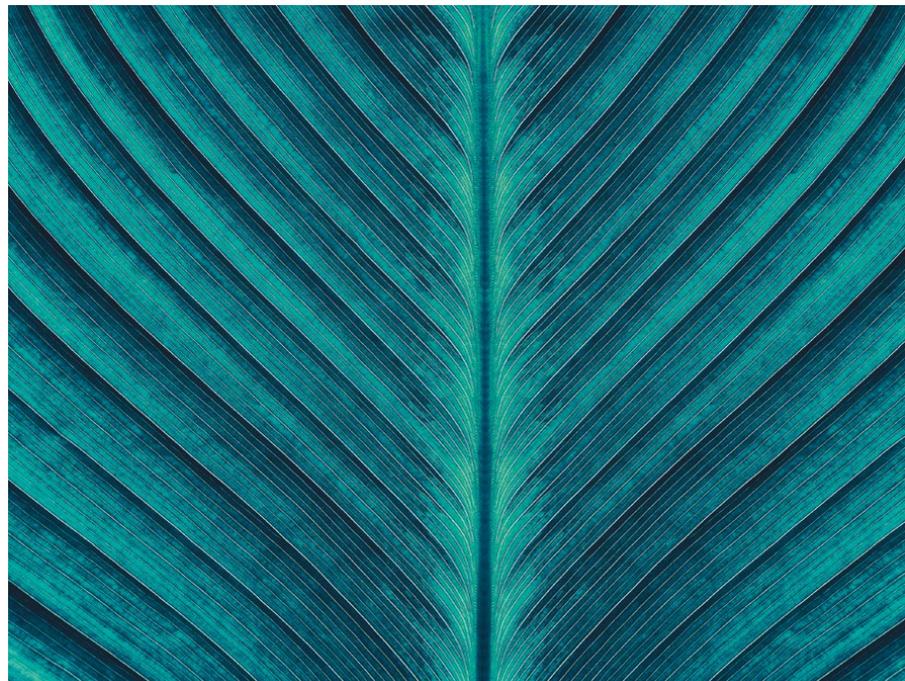


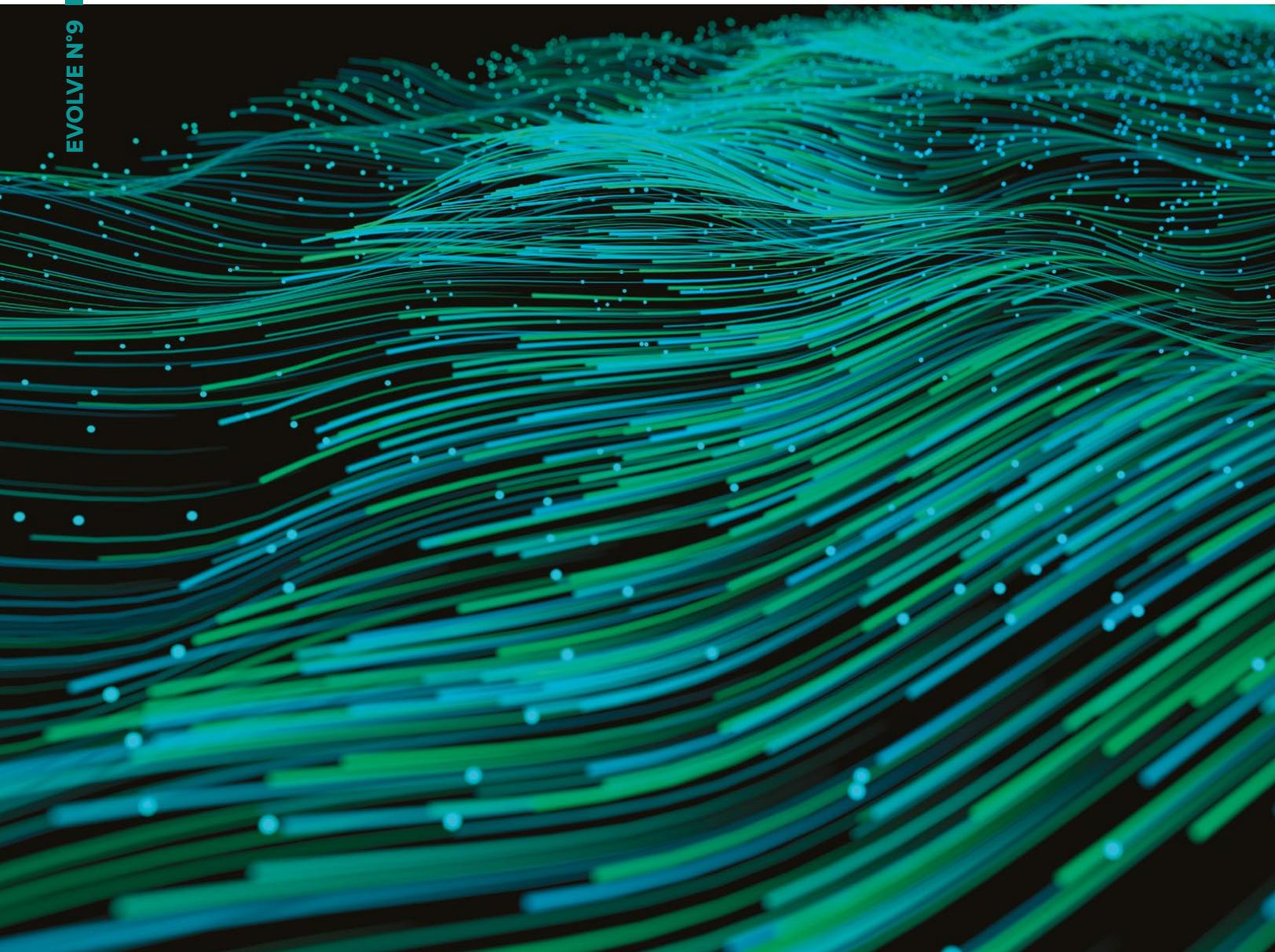
In un numero di EVOLVE dedicato al cambiamento strategico e organizzativo, con interviste e articoli che comprendono anche l'area del linguaggio e della narrazione, abbiamo estratto dalla nostra biblioteca virtuale due libri scritti entrambi da leader tecnologici che hanno una visione del futuro e un impegno per il bene comune. Sia *"Hit refresh. Una pagina nuova. La riscoperta dell'anima di Microsoft e il progetto di un mondo migliore"* di **Satya Nadella**, Ceo di Microsoft, e sia *"Clima come evitare un disastro. Le soluzioni di oggi. Le sfide di domani"* di **Bill Gates** entrano nel merito di alcune fra le grandi sfide globali come il cambiamento climatico e la pandemia che richiedono soluzioni tecnologiche sostenibili.

In *"Hit refresh"* - primo libro scritto da Satya Nadella - l'autore parla di se stesso, della trasformazione del gigante di Redmond e dell'evoluzione che il digitale sta portando nelle nostre vite, in modo inedito. Il Ceo di Microsoft racconta la storia segreta di **come un'azienda ha riscoperto la sua anima, trasformando tutto**: dalla cultura al panorama ferocemente competitivo, fino alle partnership industriali. **Tanto umanista quanto ingegnere e dirigente**, Nadella riflette sulla prossima rivoluzione tecnologica basata sull'Intelligenza artificiale, con le sue possibili implicazioni e i vantaggi per la società, offrendo un invito all'azione per i leader mondiali.

Nello spirito di EVOLVE, ci sentiamo di condividere questa lettura che ha come tema centrale la trasformazione: da un lato il rinnovamento di Microsoft, che negli ultimi anni **è riuscita a reinventarsi per aiutare i clienti e le persone** a cogliere il meglio dalla tecnologia; dall'altro l'evoluzione che il digitale sta

«Alla base di tutto c'è l'essere umano e quella straordinaria qualità che chiamiamo empatia». Satya Nadella, Ceo di Microsoft, e Bill Gates illustrano in due diversi libri la propria visione globale sulle tematiche del cambiamento. Mentre Nadella - in *"Hit refresh"* - racconta la storia di come un'azienda ha riscoperto la sua anima trasformando tutto, in *"Clima, come evitare un disastro"* Gates ci spiega in che modo le innovazioni tecnologiche e le politiche economiche possono favorire la transizione verso un'economia a basse emissioni. Due testimonianze di come le multinazionali possono reinventarsi anche grazie alla collaborazione tra settori diversi.





portando nelle nostre vite, in modo mai visto prima. «Alla base di tutto c'è l'essere umano e quella **straordinaria qualità che chiamiamo empatia**, che diventerà sempre più importante in un mondo dove un flusso di nuove tecnologie si appresta a sconvolgere lo status quo come mai prima d'ora», scrive Nadella nel prendere il testimone di Steve Ballmer e dell'inossidabile Bill Gates, personaggio di fama globale che ha fatto la storia della tecnologia e che in questi ultimi anni si è dedicato alla filantropia con la sua Fondazione.

Nadella, in qualità di testimone privilegiato, condivide la sua visione e le sue riflessioni sui temi della trasformazione e dell'innovazione raccontando al contempo le **molte esperienze di cambiamento che hanno segnato la sua vita**, portandolo da ragazzo che si divertiva sui campi da cricket polverosi dell'India

a diventare Ceo di una delle più grandi aziende del mondo. Ma Nadella racconta anche come ha avviato una trasformazione senza precedenti all'interno di Microsoft, introducendo una nuova cultura aziendale basata sull'ascolto, sulla collaborazione e sulla focalizzazione verso l'impatto che il digitale ha oggi su persone e organizzazioni.

Quando aggiorni, una parte rimane uguale

Come ponte tra i due autori - nello specifico tra i due libri di cui stiamo parlando - c'è la prefazione a *"Hit refresh"* scritta direttamente da Bill Gates. «Satya ha delineato un percorso per sfruttare al meglio le opportunità create dalla tecnologia - scrive Bill Gates - e allo stesso tempo affronta senza timore le domande più difficili. Come suggerisce il titolo di questo libro, non ha completamente rotto con il passato: **quando premi Aggiorna sul tuo browser, parte di ciò che è sulla pagina rimane lo stesso**. Ma sotto la guida di Satya, Microsoft è stata in grado di allontanarsi da un approccio puramente incentrato su Windows. Ha guidato l'adozione di una nuova audace missione per l'azienda. **Fa parte di un'evoluzione costante, raggiungendo clienti, ricercatori e dirigenti**. E, soprattutto, sta facendo grandi scommesse su alcune tecnologie chiave, come l'intelligenza artificiale e il cloud computing, in cui Microsoft si distinguerà».

Proprio perché l'industria ITC non è mai stata così complessa, questo genere di approccio si dimostra intelligente non solo per Microsoft, **ma per qualsiasi azienda**



che voglia avere successo nell'era digitale. Oggi molte grandi aziende oltre a Microsoft stanno facendo un lavoro innovativo: Google, Apple, Facebook, Amazon e altri. Ci sono utenti all'avanguardia in tutto il mondo non solo negli Stati Uniti e il Personal Computer non è più l'unico dispositivo informatico, né il principale, con cui la maggior parte degli utenti interagisce. «Nonostante tutti questi rapidi cambiamenti nel settore informatico - conclude nella prefazione - **siamo ancora all'inizio della rivoluzione digitale**».

Le azioni per favorire la transizione

Passando invece a *"Clima, come evitare un disastro"*, il libro di Bill Gates (pubblicato nel 2021) è a nostro avviso una lettura interessante per manager e imprenditori perché offre una **visione globale sulle tematiche del cambiamento** (climatico e non solo) e delle possibili soluzioni da mettere in atto. Gates - che dimostra di avere uno sguardo multidisciplinare sul problema, ma anche una passione e un ottimismo contagiosi - non si limita a descrivere le cause e le conseguenze di questo fenomeno, ma propone anche delle **innovazioni tecnologiche e delle politiche economiche che possono favorire la transizione** verso un'economia a basse emissioni entro il 2050. Il libro è anche una fonte di ispirazione per chi vuole contribuire a creare un futuro più sostenibile e inclusivo, sfruttando le opportunità offerte dalla digitalizzazione, dall'intelligenza artificiale e dalla **collaborazione tra settori diversi**.

Scritto con uno stile chiaro e accessibile, ricco di dati, esempi e aneddoti personali, *"Clima, come evitare un disastro"* è suddiviso in tre parti: la prima spiega cos'è il cambiamento climatico e perché dobbiamo agire ora; la seconda illustra i cinque settori chiave che contribuiscono maggiormente alle emissioni (**elettricità, agricoltura, industria, trasporti e edilizia**) e le innovazioni tecnologiche necessarie per renderli più puliti; la terza presenta le azioni politiche, economiche e sociali che possono favorire la transizione verso un'economia a basse emissioni. In sintesi l'autore presenta un programma concreto per arrivare alle emissioni zero, suggerendo non soltanto le politiche che dovrebbero adottare le amministrazioni, ma anche **quello che possiamo fare come cittadini** per responsabilizzare su questa missione cruciale i governi, le imprese e noi stessi. Bill Gates lo dice apertamente: «Azzerare le emissioni non sarà semplice, ma seguendo le proposte di questo libro, finalmente è un obiettivo alla nostra portata».

Bill Gates e l'intelligenza artificiale

Con un post sul suo blog, Bill Gates ha recentemente espresso i suoi pensieri, aspettative e preoccupazioni per il futuro dell'umanità nell'era dell'Intelligenza Artificiale. Intitolato *"L'era dell'IA è iniziata"*, il post segue il recente lancio di Bard, un nuovo modello di linguaggio IA di Google, e l'emergere di ChatGpt, creato da Open IA e integrato anche nel motore di ricerca Bing di Microsoft. Sebbene creda che l'IA abbia il potere di migliorare il mondo e la vita umana in settori come il lavoro, l'istruzione e la sanità, **Gates teme anche che gli esseri umani possano abusare di queste tecnologie**. Se da un lato il fondatore di Microsoft riconosce l'importanza di identificare i possibili rischi di un approccio incondizionato alla creazione di piattaforme di intelligenza artificiale, dall'altra invita però a **focalizzarsi sui benefici di uno sviluppo tecnologico** del genere, sottolineando che l'IA potrebbe essere uno dei modi per ridurre le disuguaglianze del mondo, eliminando (ad esempio) le barriere linguistiche e velocizzando l'assistenza sanitaria.

Di seguito alcune pillole di cambiamento tratte da *"Hit refresh. Una pagina nuova. La riscoperta dell'anima di Microsoft e il progetto di un mondo migliore"* di Satya Nadella e *"Clima come evitare un disastro. Le soluzioni di oggi. Le sfide di domani"* di Bill Gates.

PILLOLE DI CAMBIAMENTO



Energia pulita e a buon mercato

Alla fine recepì il messaggio. Il mondo deve fornire più energia ai Paesi poveri affinché possano prosperare, ma bisogna riuscire a farlo senza emettere altri gas serra. Adesso il problema appariva ancora più complicato. Non bastava garantire la distribuzione di energia affidabile e a buon mercato ai poveri: doveva anche essere energia pulita.

[Bill Gates]

Uno sguardo diverso

Abbiamo condiviso le nostre passioni e filosofie personali. Ci è stato chiesto di riflettere su chi siamo, sia nella nostra vita familiare che lavorativa. Come colleghiamo il nostro ruolo lavorativo con il personaggio che rappresentiamo nella vita? Mi sono reso conto che in tutti i miei anni in Microsoft questa era la prima volta che sentivo i miei colleghi parlare di se stessi, non esclusivamente di questioni di lavoro. Guardandomi intorno nella stanza, ho visto anche alcuni occhi pieni di lacrime.

[Satya Nadella]

Una visione condivisa

Leadership significa fare delle scelte e poi radunare il team intorno a quelle scelte. Una cosa che avevo imparato dall'esperienza di mio padre come alto funzionario del governo indiano era che pochi compiti sono più difficili della costruzione di un'istituzione duratura. È grazie a una visione chiara che si può lavorare per motivare la crescita, sia dall'alto verso il basso che dal basso verso l'alto.

[Satya Nadella]

L'azienda come canale per seguire le proprie passioni

I nostri ruoli iniziarono a cambiare. Ogni leader non era più impiegato esclusivamente da Microsoft, ma aveva attinto a una vocazione più alta: assumere Microsoft per perseguire le proprie passioni personali e potenziare così gli altri. È stata una giornata emozionante ed estenuante, ma ha dato un nuovo tono e ha messo in moto un team di leadership più unito. Alla fine della giornata, siamo tutti giunti alla stessa conclusione: nessun leader, nessun gruppo e nessun CEO sarebbe stato il protagonista del rinnovamento di Microsoft. Se doveva esserci un rinnovamento, c'era bisogno di tutti noi e di tutte le componenti di ciascuno di noi.

[Satya Nadella]

L'empatia, quella vera

Ricordo che dopo un'intera giornata di interviste con diversi ingegneri capi, che avevano messo alla prova la mia forza d'animo e le mie doti intellettuali, ho incontrato Richard Tait, un manager emergente. Non mi ha interrogato sulle mie precedenti esperienze o sul mio pedigree educativo. Aveva una semplice domanda. «Immagina di vedere un bambino sdraiato per strada, e il bambino sta piangendo. Cosa fai?» chiese. «Chiamo il 911 (il numero telefonico per le emergenze)» risposi senza pensarci troppo. Richard mi ha accompagnato fuori dal suo ufficio, mi ha abbracciato e ha detto: «Hai bisogno di un po' di empatia, amico. Se un bambino giace per strada piangendo, prendilo in braccio». In qualche modo, ho ottenuto comunque il lavoro, ma le parole di Richard sono rimaste con me fino ad oggi. Allora non sapevo che presto avrei imparato l'empatia in un modo profondamente personale.

[Satya Nadella]



Limitare le emissioni non basta

Il clima è come una vasca da bagno che si sta lentamente riempiendo d'acqua. Anche se rallentiamo il flusso d'acqua fino a farlo diventare uno sgocciolio, la vasca finirà per riempirsi e l'acqua si riverserà sul pavimento. Questo è il disastro che dobbiamo evitare. Porsi il fine di limitare semplicemente le emissioni, senza eliminarle del tutto, non basterà.

[Bill Gates]

Un piano concreto

Ho scritto questo libro perché non vedo il cambiamento climatico soltanto come un problema, ma anche come un'opportunità. Abbiamo già l'ambizione grazie alla passione di un movimento globale in crescita. Ci siamo posti grandi traguardi per risolvere il problema, con un numero crescente di leader impegnati in tutto il mondo a fare la propria parte. Ora abbiamo bisogno di un terzo elemento: un piano concreto. Come le nostre ambizioni sono state guidate dal riconoscimento della validità della climatologia, così un piano pragmatico per ridurre le emissioni deve essere guidato da altre discipline: fisica, chimica, biologia, ingegneria, scienze politiche, economiche, finanziarie e via dicendo.

[Bill Gates]

Cambiare la cultura è compito di ciascuno

Cambiare la cultura in Microsoft non dipende da me, e nemmeno dalla manciata di top leader con cui lavoro a stretto contatto. Dipende da tutti i membri dell'azienda, compreso il nostro vasto gruppo di quadri intermedi che devono dedicarsi a rendere migliori tutti coloro con cui lavorano, ogni giorno.

[Satya Nadella]

LE NUOVE GENERAZIONI GUIDANO LO SVILUPPO SOSTENIBILE



P

rogettazione e immaginazione. Visione e obiettivi. Per costruire il mondo nuovo, occorre fare quello che mai si è fatto: gli ingegneri di domani sono umanisti capaci di **leggere la complessità e risolvere problemi nuovi con approccio inedito**, applicando le migliori innovazioni con senso critico e una visione multidimensionale.

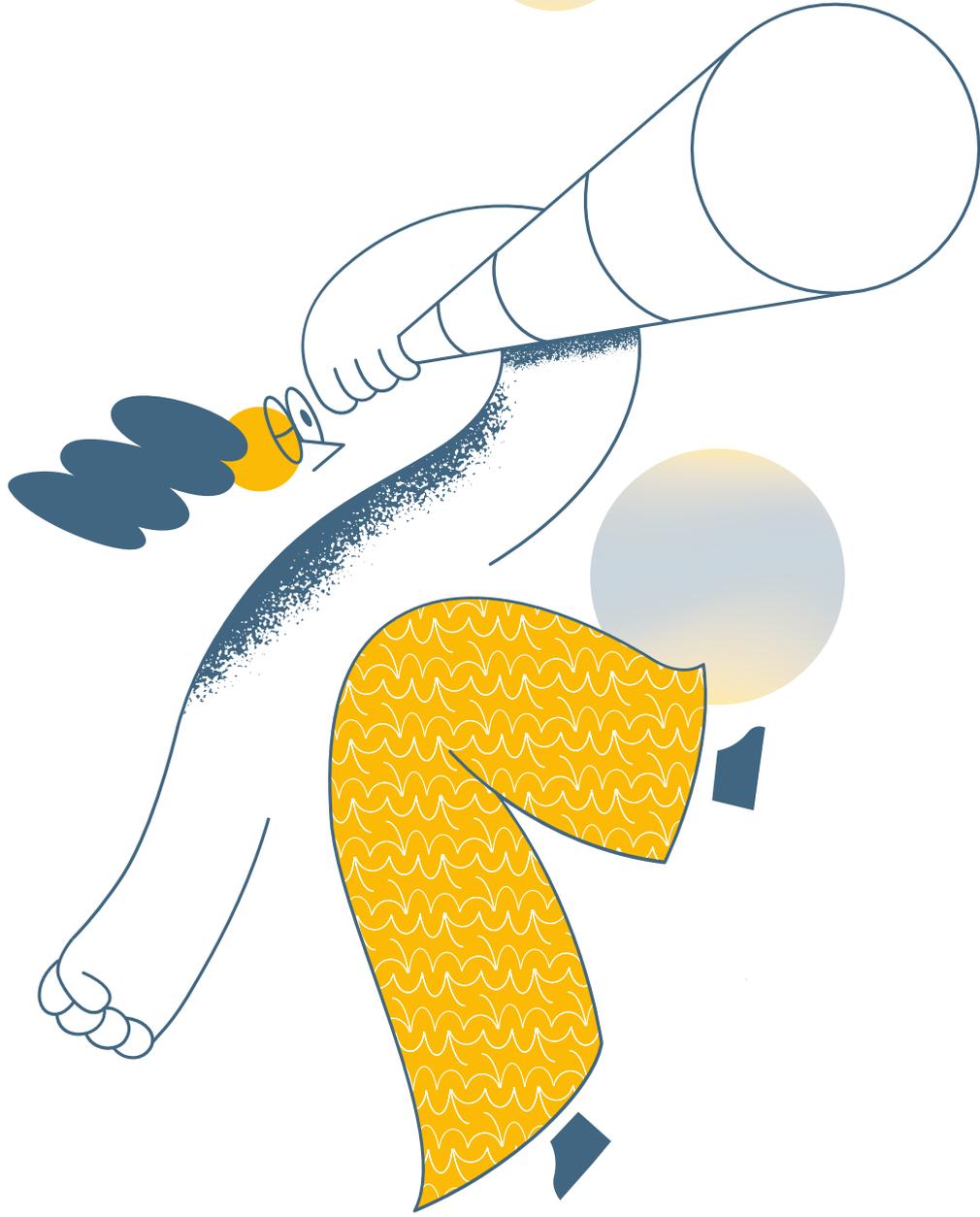
Lo sviluppo sostenibile ha bisogno del protagonismo di tutti e le **nuove generazioni** hanno un ruolo fondamentale. È a loro che appartiene il futuro e il presente e, a fare da raccordo tra innovazione e tradizione, l'expertise di chi presidia i temi della transizione ecologica ogni giorno: con questo obiettivo la Fondazione MAIRE mette l'identità storica, tecnica e culturale del Gruppo al servizio della formazione degli ingegneri umanisti di domani.

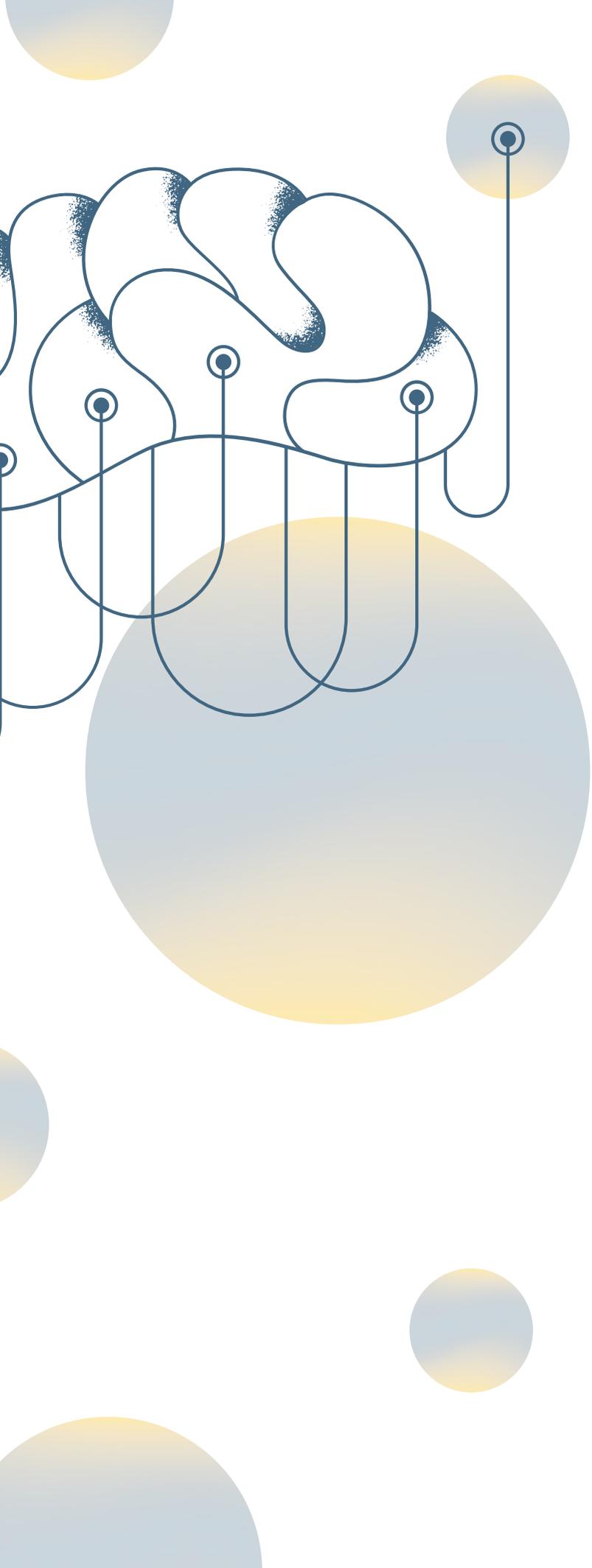
«Aiutiamo le nuove generazioni ad andare oltre la competenza scientifica, avvicinando la dimensione umana e l'attenzione alla sostenibilità come fondamentale integrazione della formazione tecnica» spiega **Ilaria Catastini**, General Manager della Fondazione MAIRE. Un cambio di paradigma non solo necessario, ma strategico: «Per affrontare le sfide poste dai target di decarbonizzazione al 2050 e dagli impegni assunti a livello internazionale, serviranno figure tecniche e

**FONDAZIONE
MAIRE**

Ilaria Catastini, General Manager della Fondazione MAIRE, spiega come il Gruppo mette a disposizione la sua identità storica, tecnica e culturale per la formazione degli ingegneri umanisti di domani: «Aiutiamo le nuove generazioni ad andare oltre la competenza scientifica: bisogna conoscere i nuovi problemi a cui dare soluzione e coltivare sensibilità ambientale e sociale».







laureati che mettano competenze e ruolo al servizio della transizione ecologica» aggiunge Catastini.

Lavorare in maniera sinergica per rafforzare le competenze significa contribuire alla crescita di studenti consapevoli e sensibili ai fenomeni complessi del futuro, rendendoli protagonisti del mondo: come emerge dal **rapporto annuale GreenItaly 2021 della Fondazione Symbola**, nel periodo 2021-2025 il **38% del fabbisogno di professioni richiederà competenze green** con circa 1,3-1,4 milioni di occupati. Per rispondere alla domanda e cogliere la preziosa opportunità, **serve investire adesso sulla formazione**: i green jobs del futuro non riguarderanno solo tecnici specializzati, ma anche figure più strettamente manageriali capaci di valorizzare risorse e progetti nel segno della sostenibilità e a tutela dell'ambiente. Dall'ingegnere energetico all'informatico ambientale, dal biomuratore all'ecodesigner, dal bioagricoltore al riciclatore, dall'installatore di reti elettriche a migliore efficienza al certificatore della qualità ambientale: con **3,1 milioni di occupati nel 2020** l'Italia è in prima fila nella transizione ecologica e occorre continuare a diffondere occasioni di formazione per sviluppare profili trasversali sui temi della sostenibilità e della transizione energetica. Un settore, sottolinea Catastini, in cui è fondamentale intervenire con tempestività e lungimiranza: «C'è una carenza di competenza sui temi della transizione energetica, in Europa e nel mondo: per questo motivo diventa sempre più prioritario orientare e formare le figure professionali del futuro che dovranno rendere concreta la transizione ecologica, rispettando le scadenze imposte».

Sviluppo sostenibile: in sinergia con scuole e università

Iniziative di orientamento e formazione, in format flessibili, dedicate sia alle scuole superiori che agli studenti universitari: la Fondazione MAIRE porta in classe l'ingegneria umanistica, promuovendo corsi integrativi e di orientamento per studenti di istituti tecnici e licei, insieme a lectures per universitari e dottorandi su temi verticali legati all'innovazione per la **transizione green**.

La "cassetta degli attrezzi" dei professionisti del domani si articola in un **nuovo mindset**, in cui l'orientamento all'innovazione e alla tecnologia si muove insieme alla sensibilità rispetto ai fenomeni sociali e una profonda attenzione verso il panorama economico e politico internazionale: «Ai ragazzi e alle ragazze chiediamo di mettersi in gioco in campi diversi e curare l'aspetto comunicativo: saper comunicare oggi è essenziale. **Non basta il know-how tecnico**».

Orientamento, formazione e divulgazione distinguono le attività della Fondazione MAIRE, per cui la **creazione di opportunità di apprendimento per la sostenibilità ambientale** è essenziale per il presente e il futuro del nostro Paese. «Occuparsi della questione ambientale è anche una straordinaria opportunità per scoprire talenti e innovazioni - sottolinea Catastini. Lo ha dimostrato la nostra partecipazione alla Fiera Didacta Italia, un appuntamento irrinunciabile dove il mondo della formazione incontra quello delle imprese, creando



quell'intreccio necessario a fare della transizione ecologica un'occasione reale per il futuro di tanti ragazzi».

Il 2023 è l'anno europeo delle competenze e sono proprio loro il traino per costruire uno sviluppo realmente sostenibile: «La costruzione delle competenze necessarie sarà uno degli assi portanti del **Piano industriale green dell'Europa** annunciato dalla Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen al World Economic Forum di Davos - spiega Catastini - per cui occorre **un'azione strategica tempestiva** che aiuti gli europei a partecipare pienamente alla transizione verde dell'economia e della società, anziché limitarsi a reagire ad essa. L'apprendimento ambientale rientra in tale azione strategica».

Promuovere le discipline STEM

Un'azione che non deve lasciare indietro nessuno e valorizzare capacità diverse, in grado di fare la differenza insieme: è quello che si propone il progetto **5 passi da ingegnera**, realizzato dalla Fondazione in Italia insieme a ENEA (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile), rispondendo all'obiettivo di promuovere le discipline STEM come **strumento di equità di genere** nel percorso di transizione energetica.

Raccontando cosa si fa e come si lavora in una società di ingegneria leader nella transizione energetica, l'iniziativa punta ad attrarre le giovani studentesse verso il settore dell'efficienza energetica con particolare riferimento ai ruoli tecnici di natura ingegneristica. Come lo fa? «Proponendo la storia e il percorso formativo di ciascuno

di noi, rispondendo alle domande e alimentando la curiosità» spiega Catastini.

Un traguardo da raggiungere che gioverebbe non solo alla **trasversalità di competenze green**, ma anche ai risultati in tale ambito: secondo il IV Rapporto sull'imprenditoria femminile, realizzato da Unioncamere, nelle attività professionali scientifiche e tecniche si registra il **+17,4% della presenza femminile**. Negli ultimi 5 anni, le imprese guidate da donne nel settore sono cresciute a un ritmo molto sostenuto, registrando un aumento del triplo rispetto a quelle maschili.

Pari opportunità, inclusione, equità. Il futuro è fatto di diversità come ricchezza; è fatto di persone - non importa di quale genere, provenienza, razza o religione - con competenze multidisciplinari, flessibili, capaci di visione, di risolvere problemi complessi, come quelli legati alla sostenibilità della nostra vita sul pianeta, usando scienza e creatività e mettendo l'essere umano al centro.



“

**Pari opportunità, inclusione, equità.
Il futuro è fatto di diversità come ricchezza;
è fatto di persone - non importa di quale
genere, provenienza, razza o religione - con
competenze multidisciplinari, flessibili, capaci
di visione, di risolvere problemi complessi.**

”

MAIRE, HOME TO THOSE WHO MAKE TO INSPIRE

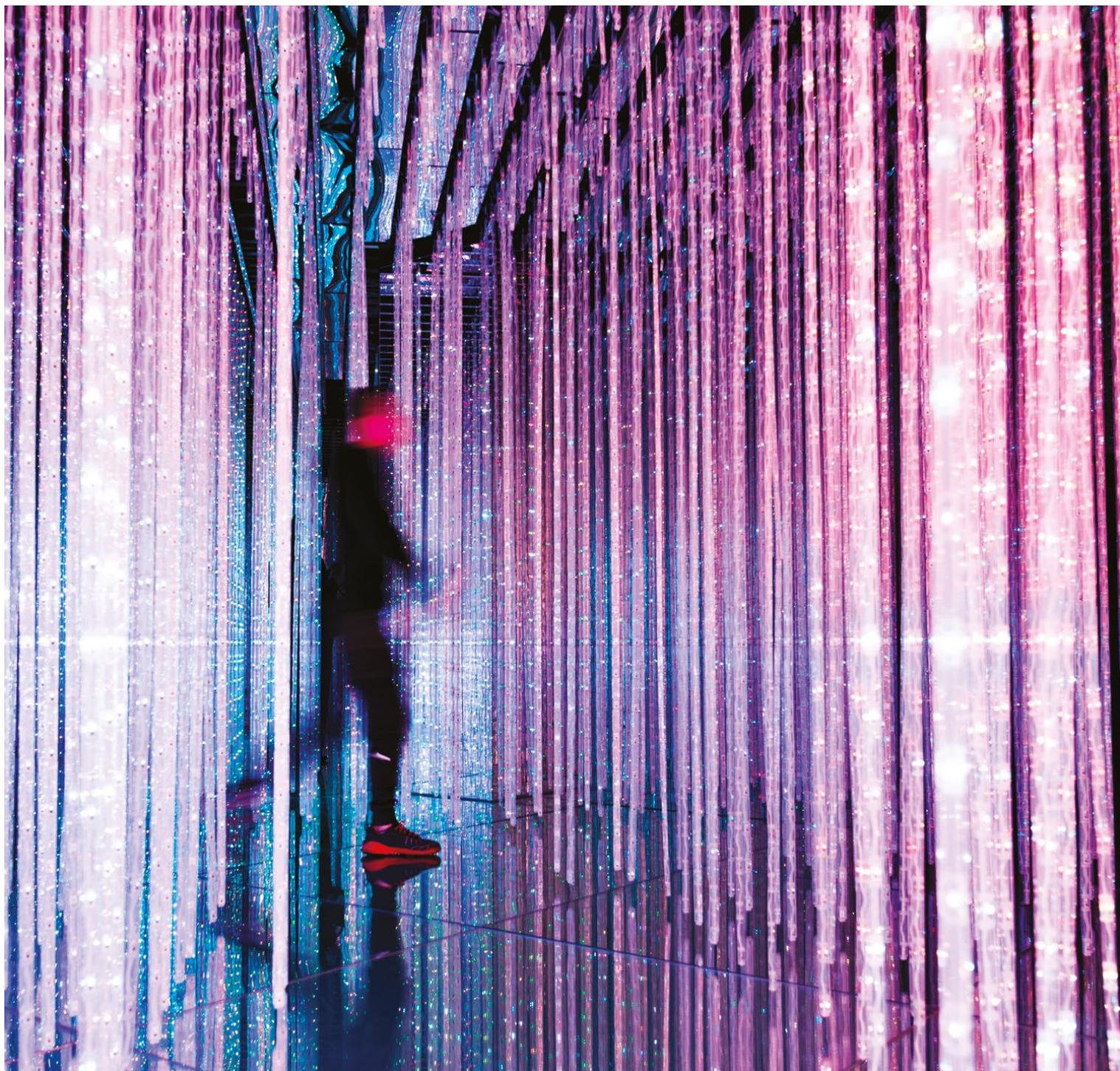
«A

bbiamo deciso di far evolvere la nostra identità e il nostro brand per avvicinarci a ciò che il nostro business esprimeva verso i clienti e il mercato». Nelle parole del presidente **Fabrizio Di Amato**, la nuova MAIRE si presenta come una realtà evoluta, con l'obiettivo di ricoprire il ruolo di global technology leader nella transizione energetica. Capitalizzando quanto fatto finora, il gruppo si riorganizza con due divisioni: puntando da una parte sulle nuove tecnologie e dall'altra sulla storica capacità ingegneristica. L'evento "**Unbox the Future**" del 2 marzo scorso è stata una prima tappa, «la presentazione di un piano - ha detto il presidente - che guarda a dieci anni perché l'attività di MAIRE segue i grandi trend delle rivoluzioni industriali».

Con la consapevolezza di vivere in un ecosistema molto complesso, dove entrano in gioco diversi fattori (ambientali, politici, economici e sociali), il Gruppo MAIRE ha avviato un'attività di rebranding necessaria a far coincidere il sogno di un futuro migliore con le azioni industriali in corso. «Eravamo consapevoli che il nostro business fosse oggettivamente più avanti rispetto alla nostra narrazione - spiega **Ida Arjomand**, Chief Marketing and Communication Officer del gruppo - perché il mercato aveva spinto i player ad accelerare verso la transizione energetica».

Da un lato MAIRE era percepita con la sua identità storica di società di ingegneria, capace di garantire soluzioni per grandi impianti complessi in tutto il mondo. Dall'altro, con la controllata NextChem, era entrata da protagonista nel settore delle soluzioni tecnologiche sostenibili, con un consistente know-how nelle tecnologie dei fertilizzanti, dell'idrogeno, della carbon-capture, dei carburanti, dei prodotti chimici e dei polimeri, dando nuova vita ai rifiuti e creando nuovi processi da materie prime non fossili. «Era arrivato il momento - continua Ida Arjomand - di accompagnare il nuovo posizionamento con una comunicazione adeguata ai cambiamenti in atto. Di fatto, il marchio storico doveva raggiungere il business e andare oltre, per iniziare a rappresentare la direzione futura verso cui l'azienda andrà a evolversi».

Trattandosi di cambiamenti significativi nell'immagine e nell'identità di un'azienda, spesso le azioni di rebranding possono influenzare la percezione dei clienti, dei dipendenti, dei fornitori e di altri stakeholder. «Sappiamo per esperienza - continua la responsabile marketing - che spesso queste fasi si portano dietro una sorta di disorientamento interno. Quando il rebranding non è ben comunicato, i dipendenti potrebbero sentirsi confusi. Se le persone non vengono coinvolte, tendono a fare resistenza ai cambiamenti perdendo motivazione. Poi c'è il tema dell'identità aziendale: se la storia di un gruppo importante viene erroneamente messa da parte, ne risente la reputazione e il valore del marchio costruito nei decenni. In MAIRE invece tutto questo non è successo: il passaggio è avvenuto con naturalezza perché non è stato imposto. Era già nei fatti».



Ida Arjomand, Chief Marketing and Communication Officer di MAIRE, racconta il percorso di rebranding del Gruppo, sempre più leader globale della transizione energetica.

PREVIOUS SYMBOL



TRANSITION



NEW SYMBOL



HUMANITY

INDUSTRIES

PLANET



MAIRE REBRAND

Il nuovo logo è una evoluzione dei tre archi iconici di Maire Tecnimont: mentre la struttura originale raffigura una convergenza, la nuova incarna una continua evoluzione. Questa nuova prospettiva definisce percorsi chiusi, consentendo di riempire le forme, al fine di ottenere una sensazione più forte e di impatto in ogni applicazione.

Naming, estetica e narrazione

Il lavoro si è svolto lungo tre filoni di attività e diversi step di avanzamento del progetto. La prima riflessione è avvenuta sul naming: il doppio nome Maire Tecnimont - è stata la domanda - poteva ancora rappresentare la nuova anima legata alle soluzioni tecnologiche sostenibili? Sappiamo che nel 2005 l'acquisizione di Tecnimont, un tempo divisione di ingegneria del gruppo Montedison, è stato uno step importante per la crescita del Gruppo creato da Fabrizio Di Amato. «Era necessario consultare i target per capire la percezione sul mercato del nostro marchio, - spiega Arjomand - abbiamo quindi coinvolto analisti finanziari, dipendenti e clienti. Alla fine abbiamo constatato che la percezione era già quella giusta: MAIRE era giustamente considerata la capogruppo e Tecnimont la società specializzata nell'EPC di progetti su larga scala. L'azione di rebranding avrebbe esplicitato qualcosa che era di fatto accaduto».

Oltre al naming, il secondo filone di analisi ha riguardato l'estetica del marchio, la sua rappresentazione grafica. Elaborata (è giusto ricordarlo) in un'epoca dove il digitale non era ancora uno dei canali di accesso e i brand erano strutturati per un contesto analogico. «Oggi la fruizione dei contenuti e dell'identità di un gruppo industriale avviene su touchpoint e modalità completamente rivoluzionate rispetto all'inizio del Duemila. Con i nuovi device, con la consultazione da dispositivi mobile, anche il logo doveva adeguarsi alla nuova era della cosiddetta "attenzione limitata". Ragionando tutti insieme, è emersa la necessità di un marchio più visibile, riconoscibile per impatto, linee e colori. I tre archi della grafica precedente si sono integrati con la nuova narrazione, assumendo una forma più solida, una tridimensionalità, capace di rappresentare con più spessore i tre pilastri della sostenibilità: ambientale (il pianeta), sociale (l'umanità), economica (l'industria). Nel caso degli archi di Maire Tecnimont, si è trattato di un "change of perspective", di un punto di vista differente per portare alla luce il potenziale che abbiamo sempre conosciuto. Il Gruppo non doveva infatti comunicare un cambio nella natura del "chi siamo" ma una diversa angolazione, utile a evidenziare quella miniera di nuovi saperi ingegneristici e di know-how tecnologico e innovativo già operante sul mercato».

C'è poi il terzo tema. La narrativa, il come viene percepito dal pubblico il racconto di un Gruppo con una struttura capillare, con una capogruppo e delle company dedite a svolgere ruoli verticali in settori complementari e differenti. «In questi casi - continua Ida Arjomand - c'è il rischio che i messaggi escano diluiti, perdano di forza a causa di più marchi che concorrono a uno stesso piano industriale. È stata una bella sfida riscrivere la narrazione delle due anime che oggi rappresentano la nuova MAIRE. Da una parte la divisione Sustainable Technology Solutions con un portafoglio tecnologico che supporterà i clienti e i partner nel rendere concreta e far accadere la transizione energetica. Dall'altra la Integrated E&C solutions che, facendo leva sul nostro storico DNA e sulla competenza ingegneristica, continuerà a fornire impianti tecnologicamente avanzati e a prova di futuro». È stata anche l'occasione per creare una brand architecture che rispecchiasse il posizionamento strategico e non la struttura societaria: **NEXTCHEM** in rappresentanza dell'area Sustainable Technology Solutions e **TECNIMONT** in rappresentanza dell'area Integrated E&C Solutions.



PURPOSE

We believe in a future where humanity, industries, and the planet can all thrive.

Un purpose per ispirare

Nello scenario attuale, la narrazione dei brand tende a mettere al centro lo scopo, la motivazione, il purpose come stella polare di un nuovo approccio che ribalta le prospettive. «Oggi le imprese per posizionarsi in modo distintivo e assecondare le nuove sensibilità degli stakeholder non possono limitarsi a raccontare "cosa" fanno e "come" lo fanno. Il WHAT e l'HOW sono stati soppiantati dal WHY. Trovo molto efficace il nuovo purpose di MAIRE: "Vogliamo un futuro in cui l'umanità, l'industria e il pianeta possano prosperare insieme" contiene le tre anime della sostenibilità. A fare la differenza - rispetto a molti purpose decisamente più astratti - è il nostro payoff: MAKE TO INSPIRE. Quel "fare" per ispirare è un messaggio concreto che - tenendo salde le radici storiche - abbraccia la complessità e la ottimizza già nel presente, come base per guardare avanti, affrontare le sfide e costruire il futuro. Considero questo passaggio molto "caldo" ed emozionale, sicuramente innovativo per un marchio B2B. Per MAIRE il nuovo corso è iniziato già dall'evento "Unbox the Future", con una presentazione agli analisti meno istituzionale e più empatica, sia nel linguaggio che nelle modalità di comunicazione», continua Ida Arjomand.

Il claim - MAKE TO INSPIRE - rappresenta una crasi tra l'inizio di "MAke" e la fine di "inspire", a formare il nome MAIRE. «Riscrivere la narrazione è stato fondamentale verso le diverse audience. Il racconto deve coinvolgere anche l'interno, le nostre persone, in quanto rappresentano il vero valore di un'impresa "people business". Il tutto senza trascurare il pubblico dei futuri talenti che potrebbero venire a lavorare in MAIRE.

MAKE TO INSPIRE è una chiamata verso un luogo attrattivo dove poter fare realmente la differenza, aiutando il mondo a prosperare, a svilupparsi e a crescere».

Ecco, dunque, i connotati di un re-branding in prevalenza narrativo: un racconto attuale dove il marchio si adegua a un cambiamento industriale già avvenuto. E dove il presidente Fabrizio Di Amato dichiara di sentirsi come con la MAIRE di quaranta anni fa: con la stessa passione e con la voglia di costruire guardando al futuro.



**WE MAKE
ENERGY
TRANSITION
HAPPEN**

