

IL CASO CDU TURINGIA

COMPIACENZA TEDESCA, INSIUREZZA EUROPEA

di Sergio Fabbrini

— Continua da pagina 1

A traverso l'influenza tedesca, l'Ue si è sviluppata a sua volta come una potenza normativa impegnata a promuovere un ordine giuridico globale. Tuttavia, come ha ricordato recentemente Steve Walt, l'Europa ha potuto parlare la lingua di Kant (della potenza civile) perché l'America ha parlato la lingua di Hobbes (della potenza militare). Da tempo, però, le cose non stanno più così. Gli Stati Uniti non sono più in grado (o non sono più disponibili) a svolgere il ruolo di poliziotto mondiale, rivendicando anzi (con l'arrivo di Donald Trump alla Casa Bianca) il loro diritto a pensare primariamente a sé stessi. Ad esempio, hanno minacciato di ridurre la loro presenza all'interno della Nato, se gli alleati europei non porteranno la loro spesa militare al livello del 2 per cento dei rispettivi Pil nazionali (quella tedesca è ancora all'1,37 per cento).

Tale cambiamento strategico è stato avvertito in Germania, ma la leadership del maggiore partito ha fatto poco per portare il Paese e l'Ue a fare i conti con esso. Anzi, quella leadership non ha avuto remore a fare alcune scelte opportuniste, quando in gioco vi erano gli immediati interessi economici o politici del Paese. Ad esempio, ha avviato la collaborazione con la Russia per creare il cosiddetto Nord Stream 2, un gasdotto destinato ad accentuare la dipendenza energetica europea nei confronti di Mosca. Una collaborazione tenuta a lungo all'oscuro, così come la decisione di consentire a Huawei di partecipare al network 5G del Paese. Una decisione, quest'ultima, che ha ignorato i pericoli alla sicurezza rappresentati da Huawei, ma anche i richiami francesi ad assumere una posizione europea comune nei confronti della corporation cinese. Proprio sul piano della sicurezza militare, Kramp-Karrenbauer non ha mai nascosto la sua diffidenza nei confronti delle proposte di Emmanuel Macron. Ha confermato la posizione del suo Paese a favore della Cooperazione strutturata permanente (PESCO) sul piano militare, prevista dai Trattati dell'Ue, anche se è evidente che essa è poco più di una foglia di fico per coprire le ambiguità europee. L'attuale PESCO coinvolge infatti 25 Stati membri, molti dei quali ne fanno parte per ragioni puramente strumentali (se non addirittura per ostacolarne l'efficacia). Nello stesso tempo, ha continuato a guardare al caso sospetto al progetto alternativo, noto come Iniziativa europea di intervento, di cui fanno parte 14 Paesi (tra cui il Regno Unito), finalizzato invece a sviluppare una forza operativa basata su una distinta cultura strategica europea.

Nel marzo scorso, in risposta a un precedente discorso di Macron che proponeva di costruire una sovranità europea sul piano della sicurezza, Kramp-Karrenbauer aveva ribadito il principio che quella sovranità appartiene primariamente agli Stati nazionali. Aggiungendo che, se si vuole discutere di come rafforzare l'Europa militare, allora è necessario che la Francia trasformi il suo seggio al Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite in un seggio europeo. Una vera e propria provocazione. Di qui le tensioni crescenti con la Francia di Macron che hanno condotto al suo isolamento politico all'interno stesso della Germania. L'intervento (di due giorni fa) del presidente tedesco Frank-Walter Steinmeier, alla Conferenza sulla sicurezza che si è appena conclusa a Monaco, è la reazione della componente europeista dell'élite di quel Paese. Nel suo intervento, infatti, il presidente tedesco ha riconosciuto che la sicurezza dell'Europa non può dipendere dalla benevolenza americana, che l'Ue deve diventare adulta dotandosi degli strumenti per garantire la pace al suo interno e nel suo immediato esterno. E che la Germania deve tornare a pensare europeo sui temi della politica militare ed estera.

Insomma, il fallimento politico di Kramp-Karrenbauer testimonia che la Germania non può compiacersi della forza e della stabilità che ha finora acquisito. Testimonianza anche che il Paese ha gli anticorpi per contrastare le proprie degenerazioni nazionalistiche ed euroscettiche. La Germania è chiamata a riaffermare la sua discriminante antinazista all'interno e a rilanciare la sua prospettiva europeista all'esterno. Se la prima si potrà realizzare rifiutando la collaborazione con l'Afd, la seconda richiederà il superamento del coordinamento confederale dei governi nazionali, in particolare nella politica di sicurezza e militare. Una sfida non da poco per chi prenderà il posto di Kramp-Karrenbauer e (probabilmente) della stessa Merkel.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

«ANDIAMO A CACCIA DI TALENTI E SAPPIAMO COME TRATTENERLI»

A tu per tu. Massimo Giordano, managing partner per il Mediterraneo di McKinsey, parla delle strategie aziendali future e riflette sulle priorità che portano alla crescita: investire su giovani e sostenibilità

di Lucilla Incorvati



Mattiniero. Massimo Giordano, 53 anni, torinese, da due anni managing partner per l'area del Mediterraneo di McKinsey, la più grande società di consulenza strategica del pianeta (serve 90 delle prime 100 aziende leader nel mondo con uffici in più di 130 città in oltre 65 paesi)

ma anche del saper trattenerne quei talenti in grado di dipanare matasse difficili. Come farlo? «Intanto – aggiunge Giordano – creiamo un ambiente che sia il più piacevole possibile e in cui è centrale il rispetto dell'individuo, delle sue aspettative e passioni. Questa è una realtà che chiede molto, ma rifuggiamo da certi schemi del passato», come quello del consulente totalmente dedicato al lavoro notte e giorno. Quando si forma un team, al primo incontro ognuno indica le proprie priorità (la famiglia, lo sport, lo studio, altro) e, in base alle esigenze di tutti, si stabiliscono i timing di lavoro. «Stimo moltissimo chi lo fa senza esitazione – ricorda Giordano – la mia passione è la famiglia e dunque, quando posso, preferisco iniziare alle 7 del mattino per rientrare a casa all'ora di cena».

Innovazione digitale, sostenibilità, *diversity*. Non c'è Ceo in Italia e nel mondo che non li abbia nella sua agenda, ma «il vero problema è realizzarli», aggiunge Giordano. L'innovazione non è un tema astratto, ma ricchezza concreta: proprio il McKinsey Global Institute stima che, con lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, il Pil europeo potrebbe crescere del 19% entro il 2030 (pari a circa 2.700 miliardi di euro) e in Italia del 13% entro il prossimo decennio (228 miliardi di euro). Un'opportunità che non si deve perdere, per il sistema Paese e per le imprese italiane. La ricetta di Giordano per catturare questo potenziale sta nel percorrere una lunga strada in cui ci sia uno sforzo collettivo su alcuni temi prioritari come l'istruzione e la formazione dei giovani su materie nuove, incentivando ad esempio le discipline scientifiche tra le ragazze e promuovendo imprenditrici e donne manager di successo come *role model*. Non passa in secondo piano la riqualificazione professionale delle persone che già lavorano, cruciale per assicurare una transizione efficace nell'era digitale. «L'Europa deve tornare a essere un polo di attrazione per i migliori talenti, in due sensi: richiamando i suoi cervelli in fuga e attraendo le migliori menti dalle altre parti del mondo», ricorda ancora. Un altro tema cruciale è quello della sostenibilità perché le politiche Esg (*Environmental, social and governance*) da costo diventano leva di crescita, visto che le aziende sostenibili attraggono maggiori investimenti e sono più amate dai consumatori. Non va trascurato l'impatto economico degli investimenti sostenibili, sempre più rilevante, tanto che gli attivi dei fondi Esg superano oggi

DÀ GIOIA VEDERE I RAGAZZI CON UN LAVORO: TORNANO A ESSERE OTTIMISTI, PER LORO E IL PAESE

i 30 mila miliardi di dollari. «Ambiente e tecnologia – aggiunge Giordano – saranno elementi portanti della crescita, basti pensare alle vetture elettriche e autonome o alle potenzialità del settore alimentare».

I valori della McKinsey si riflettono anche in progetti pro bono come *Generation*, arrivata in Italia nel 2018 con una Fondazione non profit. È un'iniziativa avviata nel 2015 a livello globale per contribuire a ridurre il fenomeno della disoccupazione giovanile, colmando il divario tra domanda e offerta di lavoro con una metodologia specifica che parte dalle esigenze delle aziende per identificare i *gap* formativi. Sono corsi di formazione gratuita intensiva ed esperienziale, che unisce *soft skills* (aspetti comportamentali e motivazionali) e competenze tecniche richieste dal mercato del lavoro. Seguono la formula del *bootcamp*, che predilige attività esperienziali, giochi di ruolo e laboratori, mirati a far sperimentare ai ragazzi ciò che faranno nel mondo del lavoro. La formazione è di breve durata, dalle 3 alle 12 settimane, al termine della quale è garantito un colloquio con le aziende partner del progetto. *Generation* è infatti un *employment program* (vs *training program*). In Italia, ha avviato collaborazioni con una primaria istituzione finanziaria e con un leader tech. Fino a oggi sono stati formati oltre 700 giovani e l'80% dei partecipanti ha ottenuto un contratto di lavoro e ha iniziato a lavorare entro quattro settimane dal completamento del corso. E proprio in questi mesi sono partite le nuove classi a Milano, Roma, Napoli e Venezia per la formazione di sviluppatori Java/Sql, addetti alle vendite in ambito *retail* e operatori per il settore dell'ospitalità e della ristorazione. «Non può capire che gioia vedere la soddisfazione di questi giovani – conclude Giordano – che con un nuovo lavoro tornano a essere ottimisti per la loro vita e per il loro futuro, che poi è il futuro del nostro Paese. Questa non può che essere la direzione verso cui andare».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il appuntamento è nel cuore di Milano nella storica sede della McKinsey in Piazza Duomo. A quell'ora l'affaccio regala una prospettiva unica sulla cattedrale. Sono le 7,45 il silenzio e la prima luce valorizzano ancora di più il candore delle guglie e si è rapiti dalla bellezza del Duomo che, come ha ben scritto Mark Twain, è veramente «grandiosa, solenne, vasta ma anche così delicata, aerea e graziosa». Soprattutto si capisce perché quasi sette milioni di visitatori nel 2019 hanno fatto una lunga coda pur di entrarvi. Al secondo piano le belle foto esposte, commissionate alla Fondazione Gabriele Basilico in occasione della celebrazione del 50° anniversario dell'ufficio italiano (è stato aperto nel 1969 da Jay Berry), ritraggono la sede storica milanese e mi regalano ancora una volta una prospettiva originale sul Duomo.

L'invito a colazione con Massimo Giordano, 53 anni, torinese, da due anni managing partner per l'area del Mediterraneo della più grande società di consulenza strategica del globo (serve 90 delle prime 100 aziende leader nel mondo con uffici in più di 130 città in oltre 65 Paesi), è più piacevole del previsto. Al posto degli uffici chiusi che ricordavo, ora c'è uno spazio aperto (le salette ci sono sempre, ma più defilate) come se si fosse in un grande spazio di *coworking*. C'è perfino un bistrot interno dove beviamo un ottimo caffè. «Per festeggiare i nostri 50 anni in Italia abbiamo rinnovato gli uffici – mi racconta Giordano – ai nostri ragazzi, ma direi a tutti, è piaciuta l'idea di avere un ristorante interno così poi si ha del tempo libero da dedicare a se stessi oppure si può invitare qualcuno a colazione. E poi in *team*, sempre più eterogenei, pranzare insieme può anche essere il giusto *break* per entrare in sintonia».

Non c'è forse azienda al mondo dove il valore del capitale umano sia più sentito, perché è anche sull'attrazione dei talenti e sulle loro capacità di innovare che si fonda l'auto-revoluzione del *brand* McKinsey. Capacità di anticipare i *trend*, velocità di esecuzione e solide competenze strategiche fanno il resto, per essere sempre nell'agenda dei più importanti Ceo. In Italia tutti quelli che guidano le principali *blue chip*, ma anche di tante aziende familiari, enti e organizzazioni dalla finanza alla moda, dall'energia al design, dalle telecomunicazioni alla meccanica e via di seguito. «Siamo tra le prime 10 società al mondo in cui gli studenti di economia sognano di lavorare, ma oggi i profili delle persone che assumiamo rispetto al passato sono molto più eterogenei – aggiunge Giordano – matematici, fisici, designer, laureati in discipline umanistiche».

A livello globale, nel 2018 McKinsey ha ricevuto oltre 800 mila candidature; di queste, circa 8 mila sono state accettate. «Crediamo che i talenti debbano essere il più

eterogenei possibile ed è ormai un dato di fatto che le organizzazioni che investono in misura significativa nella *diversity* (in termini di genere, etnia e formazione) conseguono risultati superiori – spiega Giordano – e hanno dal 22% al 34% di probabilità in più di ottenere *performance* finanziarie migliori rispetto alle altre aziende. Non si tratta quindi solo di un tema etico, ma anche di business. Ecco perché anche in Italia, rispetto a quando siamo partiti ed eravamo tutti uomini, oggi il 30% dei nostri consulenti e il 50% dei nuovi assunti sono donne, e oltre il 30% delle 380 persone occupate tra Milano e Roma ha un *background* accademico non economico».

Giordano (commercialista mancato, arrivato per caso in McKinsey con una carriera ben avviata nell'*investment banking*) mi racconta di come questo rinnovato e diverso investimento nel capitale umano proprio nella consulenza strategica sia stato indispensabile «perché il nostro settore prima di altri è stato toccato dalla rivoluzione digitale – aggiunge – e da un cambio radicale del modo di lavorare. Il 50% di quanto facciamo oggi in McKinsey solo cinque anni fa non esisteva e molto passa dal digitale e dall'intelligenza artificiale, cui è dedicato circa il 40% dei nostri progetti». Non solo. È cambiato il modo di lavorare con i clienti, che accompagniamo lungo tutto il percorso nelle grandi trasformazioni, oltre agli ambiti di lavoro più tradizionali (dal piano strategico ai piani di sviluppo alle ristrutturazioni). Tanto da essere sempre più spesso in *partnership* economica. «Ma – precisa ancora il manager – in questo cambiamento la nostra missione resta sempre la stessa: creare impatto per i nostri clienti». E poiché i confini tra i settori sono sempre più labili, oggi più che mai è fondamentale pensare e agire in ottica sinergica, di ecosistema. Ad esempio, sempre di più le aziende che sperimentano un'accelerazione dell'innovazione lo fanno aprendosi a piccole realtà tecnologiche; dall'altra, la scala delle grandi aziende è l'unico modo per consentire alle startup di crescere. «Questo – aggiunge Giordano – è un meccanismo virtuoso che deve essere incentivato e stimolato. Anche noi stiamo costruendo il nostro ecosistema: 15 acquisizioni di società specializzate dal 2011, che abbiamo portato anche in Italia. Come QuantumBlack, tra le più avanzate società di intelligenza artificiale e *advanced analytics*: erano una trentina di matematici e oggi sono circa 400. E poi ancora Lunar e Veryday, specializzati nel design di prodotto, con cui abbiamo organizzato lo scorso anno il nostro primo evento in Italia, in occasione del Salone del Mobile. Infine, di recente abbiamo siglato una *partnership* con la startup canadese Element AI». Sono sfide impegnative, dunque, quelle nelle quali sono coinvolti i consulenti McKinsey. Un tema forte è quello dell'investimento continuo nei giovani,

Il Sole 24 ORE

DIRETTORE RESPONSABILE
Fabio Tamburini
VICEDIRETTORE
Roberto Bernabò
(sviluppo digitale e multimediale)
Jean Marie Del Bo
Alberto Orioli

CAPOREDATTORE CENTRALE
Roberto Iotti
CAPO DELLA REDAZIONE ROMANA
Giorgio Santilli
UFFICIO CENTRALE
Fabio Carducci (vice Roma)
Balduino Ceppetelli,
Giuseppe Chiellino, Laura Di Pillo,
Mauro Meazza (segretario di redazione),
Federico Momoli, Alfredo Sessa

LUNEDÌ
Marco Mariani
Franca Deponi (vice caporedattore)
UFFICIO GRAFICO CENTRALE
Adriano Attus (creative director)
Francesco Narracci (art director)
RESPONSABILI DI SETTORE
Marco Alfieri (Online)
Luca Benecchi (Economia & Imprese)
Luca De Biase (nòva.tech)
Maria Carla De Cesari (Norme & Tributi)
Marco Ferrando (Finanza & Mercati)

Attilio Geroni (Mondo)
Lello Naso (Rapporti)
Christian Martino (Plus24)
Francesca Padula (moda)
Stefano Salls (Commenti)
Marco Carminati (Domenica)
Giovanni Uggeri (casa e food)
SOCIAL MEDIA EDITOR
Michela Finizio,
Michela Conte (coordinatore)
Vito Lops, Francesca Milano

GRUPPO 24 ORE
PROPRIETARIO ED EDITORE
Il Sole 24 ORE S.p.A.
PRESIDENTE
Eduardo Garrone
VICE PRESIDENTE
Carlo Robiglio
AMMINISTRATORE DELEGATO
Giuseppe Cerbone

SEDE LEGALE - DIREZIONE E REDAZIONE
Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano - Tel. 02.3022.1 - Fax 02.43510862
AMMINISTRAZIONE
Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano
REDAZIONE DI ROMA
P.zza dell'Indipendenza 23b/1 - 00185 - Tel. 06.3022.1 - Fax 06.3022.6390
e-mail: letteredirezione@ilssole24ore.com
PUBBLICITÀ
Il Sole 24 ORE S.p.A. - SYSTEM
Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano - Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.214
e-mail: segreteria@redazione.system@ilssole24ore.com

PREZZI
con "La pietra nera del ricordo" € 12,90 in più;
con "Le fabbriche che costruiscono l'Italia" € 12,90 in più;
con "Norme e Tributi" € 12,90 in più;
con "Aspenia" € 12,00 in più;
con "I Ricordi di Alberto Santandrea e Personalizzati" € 9,90 in più;
con "Novità Fiscali" € 9,90 in più;
con "Colf e Badanti" € 12,50 in più;
con "Antiriciclaggio" € 9,90 in più;
con "Novità Iva 2020" € 9,90 in più;
con "Società, la Nuova Responsabilità Amministrativa" € 9,90 in più;
con "Agevolazioni Fiscali alle Imprese" € 9,90 in più;
con "How To Spend It" € 2,00 in più;
con "Il Maschile" € 4,90 € 0,90 in più.
Prezzi di vendita all'estero: Monaco P. € 2 (dal lunedì al sabato), € 2,5 (la domenica), Svizzera Sfr 3,20

