



LA RIVOLUZIONE DEL DIGITALE E IL MONDO DELLE PROFESSONI

Andrea granelli

Pescara, 10 giugno 2016

5 anni in McKinsey



McKinsey Portugal

Overview | Our work | Our people | Latest thinking | Careers in Portugal | Contact us



We serve 15 of Portugal's 20 largest companies, helping them to achieve substantial, sustainable improvements to performance—and we are closely involved in work to reform Portugal's economy.

ATTUALITÀ

Tre ex McKinsey che fanno forte strada da sinistra, Alessandro Profumo, Corrado Passera e Massimo Capozzi.

GLI EX CHE SONO DIVENTATI BIG

- Sara Luca Braggioni**
founding partner, McKinsey
- Alessandro Profumo**
ex-CEO, Alitalia
- Corrado Passera**
amministratore delegato Enel
- Francesco Casu**
ex-CEO, Alitalia
- Gian Filippo Careri**
presidente Eni
- Piero Scaroni**
founding partner, McKinsey
- Roberto D'Amico**
founding partner, McKinsey
- Massimo Arago**
ex-CEO, Alitalia
- Gian Luca Braccetti**
ex-CEO, Alitalia
- Massimo Capozzi**
ex-CEO, Alitalia
- Vittorio Colaninno**
ex-CEO, Alitalia
- Piero Calvi**
ex-CEO, Alitalia
- Enrico Gaspari**
ex-CEO, Alitalia
- Luca Cordero di Montezemolo**
ex-CEO, Alitalia
- Giovanni Di Nardo**
ex-CEO, Alitalia
- Stefano Tassinari**
ex-CEO, Alitalia
- Antonio Di Pietro**
ex-CEO, Alitalia
- Marco Basso**
ex-CEO, Alitalia
- Luca Cordero di Montezemolo**
ex-CEO, Alitalia
- Roberto D'Amico**
ex-CEO, Alitalia
- Luca Cordero di Montezemolo**
ex-CEO, Alitalia
- Stefano Tassinari**
ex-CEO, Alitalia
- Antonio Di Pietro**
ex-CEO, Alitalia
- Marco Basso**
ex-CEO, Alitalia

SODALIZI D'ELITE COME AGISCE LA POTENZA MCKINSEY

Fate largo alla superlobby

Guidano grandi aziende pubbliche e private, ma li unisce l'aver lavorato per la più influente società di consulenza del mondo. Così, in caso di bisogno...

di MARCO COBIANCHI

Vale il momento di crisi di Harvey Keitel, presidente dell'American Express? Se avesse lavorato alla McKinsey (in quanto a boss, anche se lo per qualche mese, non c'è niente di più facile. Certo è, infatti, un ex partner della società di consulenza più influente del mondo) - Business Week e, come tale, tutti i suoi colleghi (anziano di telefono di casa e di cellulare, sono presenti nel database del sito ufficiale della società www.mckinsey.com). Ad avere accesso all'elenco, che ormai contiene il vero Who's Who di manager, sono tutti i partner ed ex partner della McKinsey. A che cosa serve l'archivio? A fare affari, naturalmente. In McKinsey, infatti, hanno lavorato alcuni dei più potenti manager del pianeta.

Secondo uno studio della società, il 40 per cento dei dipendenti, dopo cinque

anni di lavoro viene assunto in posizioni dirigenziali da un'altra società. In questo modo si è creata nel corso del tempo una rete di relazioni, conoscenze e interessi che riguardano tutti i settori economici in tutti i paesi del mondo. In Italia sono in 320 e tra qualche anno molti di questi seguiranno le orme del Corrado Passera, Alessandro Profumo o Massimo Capozzi, tutti ex McKinsey e tutti a capo importanti aziende della Pro-Ste, dell'Unicredit e della Banca italiana.

Per assistere vivo lo spirito di gruppo, periodicamente vengono organizzati convegni internazionali che riuniscono tutti gli ex dipendenti che lavorano nello stesso settore economico in modo da agevolare i contatti. «Non cominciano con la solita storia che la McKinsey è una lobby», avverte Gian Emilio

Un'armata invincibile

La McKinsey è la più nota società di consulenza del mondo. Fondata in America nel 1926, ambiva fra i suoi clienti non solo le grandi multinazionali, ma anche molti stati. Coperto dalle società è consigliare i clienti sulla organizzazione del lavoro, negli aspetti finanziari sia ordinari sia straordinari e disegnare gli assetti strategici del settore di attività. La McKinsey ha 85 sedi in tutto il mondo come la società oltre 6 mila professionisti in Italia sono 320. In massima parte italiani e italiani. Dalle loro file sono usciti alcuni dei più noti manager di aziende statali e private nazionali.

Per questo, anche da noi, si è affacciata la leggenda che aver lavorato qualche tempo alla McKinsey sia il modo migliore per far carriera velocemente.

2014/2015 | **Revealed** | 85

Braccio destro di Nichi Grauso in Video On Line (VOL)



Nichi Grauso



Fondatore e Ceo di tin.it

Parla Andrea Granelli

Anche Tin.it in azienda

Da quando la diffusione dell'accesso gratuito al Web ha obbligato i principali operatori italiani a offrire connessioni gratuite agli utenti consumer, la fetta di mercato della fornitura di accesso e servizi agli utenti business è diventata ancor più appetibile. Tin ha quindi rotto gli indugi, e ha lanciato una proposta commerciale focalizzata per le piccole e medie imprese, un settore in cui era già attiva ma non in modo molto aggressivo. Con la definizione all'interno del gruppo Telecom di una struttura internet, che integra sia l'offerta di tin, sia quella di InternetBusiness, rivolta alle grandi aziende, infatti, è stato possibile concentrare le forze in quest'area e realizzare una integrazione dell'offerta residenziale e aziendale, entrambi ormai responsabilità di Andrea Granelli.

Domanda. Tin sta cambiando vocazione da fornitore di accessi alle tariffe a fornitore di servizi al business?

Risposta. Assolutamente no, siamo nati e rimaniamo un provider residenziale. Ma la nostra esperienza nella conoscenza delle abitudini e delle esigenze delle famiglie online italiane ci rende estremamente adatti a sviluppare un'offerta integrata che si estenda alle imprese: per offrire i servizi giusti alle aziende che vogliono fare commercio elettronico è essenziale conoscere il pubblico di riferimento e Tin.it sta appunto sfruttando la sua conoscenza dei consumer per dare gli strumenti più adatti alle imprese che vogliono operare sul Web.

Q. Negli ultimi mesi il quadro competitivo per Tin è cambiato molto: da provider leader nel segmento della vendita di accessi alle famiglie avete dovuto adeguarvi all'offerta di connessioni gratuite e riformulare nuove forme di modo, puntando più nettamente sul segmento business. Come si evolverà il fatturato di Tin in relazione a questi cambiamenti?

R. In effetti, il nostro modello di business si è modificato: prima la maggior parte dei nostri proventi veniva dalla vendita di abbonamenti. Adesso una parte verrà dall'interconnessione, in base al traffico generato con i collegamenti gratuiti. I canoni di abbonamento continueranno comunque a essere un voce importante del nostro fatturato, ma saranno controposti per servizi premium. In questi giorni abbiamo annunciato il lancio a dicembre dell'offerta adsl (Internet ad alta velocità su linea telefonica, ndr) in 25 città. Il prezzo non è stato ancora deciso ma sarà una novità per il sistema italiano: una tariffa flat, come negli Usa, dove il consumatore paga un canone mensile fisso che comprende anche il traffico, e quindi non è influenzato dal tempo di connessione. Con l'ampiezza di banda dell'adsl sono possibili vere applicazioni multimediali. Il nuovo capitolo della nostra offerta è relativo al web hosting, con nuovi prodotti per facilitare la presenza delle aziende in rete. Infine, c'è l'aspetto della visibilità, cioè commercio elettronico e pubblicità, che sarà un vero centro di ricavi per Tin in un secondo tempo, cioè quando ci sarà una reazione di fiducia dalle infrastrutture.

Q. Cosa cambia per Tin con il nuovo assetto societario del gruppo?

R. La struttura ora è più efficace e c'è maggiore efficienza sia nel governo aziendale sia nelle possibilità di integrazione commerciale. Il nuovo assetto crede fermamente nello sviluppo di Internet, su tutte le piattaforme. Abbiamo annunciato l'intentivo di offrire Pic semplici, ideati per la navigazione, in affitto, per aumentare la penetrazione superando la barriera dei costi, e con l'installazione in casa, con il massimo di aiuto all'utente. Ma continueremo a seguire lo sviluppo delle altre piattaforme di accesso a Internet, dalla web Tv ai cellulari.

CORRIERE DELLA SERA

L'analisi elaborata dal perito nominato dal Tribunale valorizza le prospettive di crescita del gruppo

«Tin.it vale 40.208 miliardi»

Le conclusioni della Ernst & Young sulle attività Internet di Telecom

MILANO — Tin.it vale 40 mila miliardi di lire. Anzi, per la precisione, 40.208 miliardi. E' questo il risultato della perizia commissionata dalla società di revisione contabile Ernst & Young su incarico del Tribunale di Torino. E' la prima volta che un esperto indipendente mette nero su bianco una stima ufficiale del valore delle attività Internet del gruppo Telecom. Il perito ha conferito tutte le proprie attività Internet a una società ad hoc, la immobiliare Simgamit. Quest'ultima sarà valutata come la cambiale di una società di Tin.it, in attesa di essere acquistata da Seat.

Proprio in vista del conferimento, come prevede la legge, il Tribunale di Torino coadiuvato da Telecom ha dato incarico a un perito indipendente di valutare gli asset della futura Tin.it. Ernst & Young si è messa su un piedistallo. Ha formulato una valutazione puramente societaria (46 miliardi) che sarà valida a tre mesi. D'altra parte però ha anche analizzato l'attività e le prospettive di Tin.it per giungere a una stima del valore di mercato della società. Un valore basato su 40 mila miliardi circa sulla base, allora, i punti, del fatturato con alcuni concorrenti internazionali, che però non vengono specificati. E' una formula della Ernst & Young si basa sul fatto che il sistema di 31 dicembre scorso e potrebbe diventare un parametro di riferimento anche per il prossimo Autunno per il mercato. Finisce con la Seat di Lorenzo Pirelli. Pirelli infatti i vertici della Telecom si sono incontrati e comunicato alla stima del valore conclusa sulla base di un rapporto di consegna alle parti tra i vertici della Pagine Gialle e quelli di Tin.it. Questo significa che la attività Internet di Telecom abbiamo lo stesso valore di Seat, che è quotata in Borsa. E Piazza Affari, sulla base della quotazione della società, nel Ventunoro l'azienda di Pirelli vale circa 30.700 miliardi. Come dice che i conti tornano, almeno in questo momento. Il prezzo di mercato, infatti, corrisponde alla stima del perito, che rende a poco più di un terzo le. Bisogna però ricordare che a marzo, sull'onda dell'entusiasmo per la Microsoft, Seat era arrivata a quotazione su Borsa ben oltre 60 mila miliardi di lire.

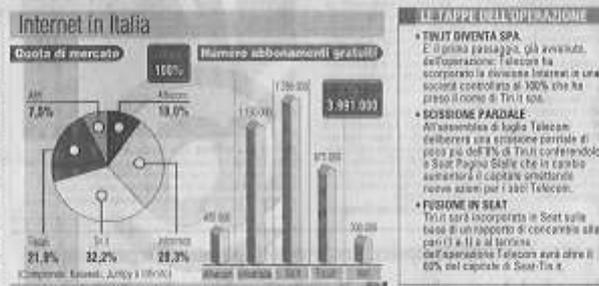
L'analisi della Ernst & Young è ricca di dati, in gran parte inediti. Dalla società emerge, per esempio, che Tin.it ha sviluppato nel 1999 un fatturato lordo di 146 miliardi e con una quota del 99% e il gran lunga il leader di mercato. Al secondo posto c'è l'adsl.it, con un giro d'affari di 17,7 miliardi e una quota del 21%, davanti a LNet (14 miliardi e 14%). A fine dicembre Tin.it poteva vantare 104 mila abbonati a pagamento e 1 milione e 500 mila abbonati free, cioè a canone zero. Il secondo operatore in graduatoria, ovvero Infostrada, era invece attestato a quota 356 mila abbonati a pagamento e 1 milione e 139 mila clienti free. Un paragono della perizia è dedicato anche all'e-commerce, una delle nuove frontiere di sviluppo di Internet. Secondo la Ernst & Young, Tin.it arriverà a ricavare circa 7 miliardi dalle-commerce, ma questa cifra è destinata a salire rapidamente fino a 150 miliardi.

TIN.IT DIVENTA SPA.
E' il primo passaggio, già avviato. L'operatore Telecom ha incorporato la divisione Internet in una società controllata al 100% che ha preso il nome di Tin.it spa.

BOSSONE PADDALE.
Mancava di luglio Telecom delibererà una quotazione pariale di poco più dell'8% di Tin.it conferendo a Seat Pagine Gialle che in cambio assumerà il capitale sociale ricevuto dalle parti per i due Telecom.

FUSIONE IN SEAT.
Tin.it sarà incorporata in Seat sulla base di un rapporto di conciliazione alle parti e il 14 febbraio.

di l'esperto Telecom avrà oltre il 60% del capitale di Seat.it e



«Mr. Net», l'aiuto virtuale di Tin

<Hai già un mouse ma non sei ancora su Internet?>

Basta scegliere l'abbonamento a Telecom Italia Net che fa per te per entrare in Internet alla grande.

(E avere un mondo di servizi a tua disposizione)

tin.it
la casa Internet

giugno 2000



Capo della ricerca di Telecom Italia (TILab)

AZIENDA/TELECOM ITALIA LAB

La 'innovation company'

Per la divisione di Telecom Italia ricerca e profitti non sono incompatibili

La maggior parte di quel che è adesso su Internet è perfezionismo inutile. Pagine so pagine che non legge nessuno e nessuno vorrebbe leggere. Non è in sintonia con la Rete Andrea Granelli, vulcanico ceo (chief executive officer, cioè amministratore delegato) di Telecom Italia Lab, la nuova business unit di Telecom Italia. Eppure la sua, come una donna misteriosa che nasconde i suoi segreti e le sue contraddizioni: "Siamo ancora cercando di capire che cos'è Internet, ogni giorno qualcuno inventa una definizione nuova e nessuna è quella giusta".



Andrea Granelli, amministratore delegato di Telecom Italia Lab. La nuova business unit di Telecom Italia ha come missione quella di stimolare, seguire e gestire l'innovazione, senza mai perdere di vista l'obiettivo del profitto.

Lab non è la Compag, non deve produrre hardware, macchine, computer, nuove tecnologie da brevettare. Noi siamo un service provider, un incubator, facciamo ricerca e sviluppo e investiamo lo start up ad alto potenziale. Insomma, la nostra attività non è la caccia al brevetto. Anche se...". Anche se? "C'è un gap enorme da colmare sui brevetti innovativi in Europa e Usa", dice Granelli mostrando una tabella comparativa: "Nel 1999 negli Usa sono stati presentati 272.221 brevetti, in Europa solo 125.750 e in Italia 9.330". Bene. "Seconda risposta", prosegue: "È il senso della misura, anche per i ricercatori. C'è uno spazio per il venture capital 'early stage' (fase iniziale), la possibilità di finanziare ricerche che possono avere prospettive di business solo a lungo termine, ma i ricercatori devono imparare a essere misurati, a trovare un equilibrio". La terza risposta? "È un esempio: guardiamo quel che è successo con il genoma. In quel caso un grande progetto finanziato dagli Stati, lo Human Genome Project, è una ricerca finanziata dal venture capital e condotta da un'azienda privata che ha per scopo il profitto, la Celera, hanno prodotto risultati simili e sono arrivati a collaborare. È la dimostrazione della possibilità, per il venture capital, di affrontare anche ricerche di base".



Trentatré anni e una carriera che parte da una laurea in informatica e una borsa di studio al Cnr per approdare ai piani alti di Telecom, Granelli è un po' un Ulisse del XXI secolo, con la serietà di esplorare i territori sconosciuti, fare nuove esperienze, superare i limiti fissati da altri. Progetta l'azienda prossima ventura in una stanza tutta in bianco, spazi liberi, schermi di computer e schermi interstetici alla lavagna, in Corso d'Italia 41, a Roma. È il palazzo della direzione generale Telecom Italia, e nelle stanze di Granelli l'atmosfera ricorda quella del Media Lab di Negroponte, o la sede di una promettente start up della new economy o gli uffici di un aggressivo venture capitalist dell'ultima generazione. Impressioni concrete, perché Telecom Italia Lab, nata il 23 gennaio scorso, è fatta queste cose e molte altre.

"L'idea base nasce dall'esistenza dello Cseli, il centro di ricerca del gruppo Telecom Italia, che è uno dei più avanzati del mondo, e dall'ambizione di unire la ricerca e l'attività di venture capital", spiega Granelli mentre pranza con un vasetto di yogurt speciale ("il latte di bufala, è eccezionale"). "Noi ho parlato con Colaninno e abbiamo presentato il progetto al consiglio di amministrazione". Il risultato è una innovation company, anzi The Innovation Company, perché la missione di T-Lab - così viene accorciato il nome della nuova azienda - è nata concentrata in questi paroli: "Si tratta di stimolare, seguire, gestire l'innovazione", spiega ancora Granelli. "In tutti i suoi aspetti, dalla prima idea alla sua applicazione,

compone le risorse finanziarie allo stadio di venture capital e le alleanze strategiche necessarie per lavorare su un mercato mondiale".

Tutto questo con un occhio ben puntato al mercato e ai ritorni finanziari per il gruppo: T-Lab punta ad accelerare la creazione di nuovi servizi che portino valore aggiunto e vantaggi competitivi al gruppo Telecom, non che le scritto nero su bianco) significativi guadagni. Un'impostazione che ha fatto stimare qualche mese tra i padroni della ricerca para, specie per quel che riguarda il ruolo dello Cseli, una agenzia che impiega 1.000 ricercatori, con 15mila metriquadrati di laboratori a Torino e che, insieme al Cnr francese, è il fiore all'occhiello della ricerca europea in questo settore. Tanto per ricordare qualcosa, è allo Cseli che è stato inventato e sviluppato l'Mp3, il famoso protocollo di compressione dei file musicali su Internet. Già oggi la ricerca para è solo il 25% dell'attività dello Cseli, considerata una quota limite. Non si rischia di perdere valore puntando alla ricerca del profitto? Andrea Granelli non ha una risposta. Ne ha tre. E le ritiene tutte convincenti. "Primo", esumera "Telecom Italia

Lab non è la Compag, non deve produrre hardware, macchine, computer, nuove tecnologie da brevettare. Noi siamo un service provider, un incubator, facciamo ricerca e sviluppo e investiamo lo start up ad alto potenziale. Insomma, la nostra attività non è la caccia al brevetto. Anche se...". Anche se? "C'è un gap enorme da colmare sui brevetti innovativi in Europa e Usa", dice Granelli mostrando una tabella comparativa: "Nel 1999 negli Usa sono stati presentati 272.221 brevetti, in Europa solo 125.750 e in Italia 9.330". Bene. "Seconda risposta", prosegue: "È il senso della misura, anche per i ricercatori. C'è uno spazio per il venture capital 'early stage' (fase iniziale), la possibilità di finanziare ricerche che possono avere prospettive di business solo a lungo termine, ma i ricercatori devono imparare a essere misurati, a trovare un equilibrio". La terza risposta? "È un esempio: guardiamo quel che è successo con il genoma. In quel caso un grande progetto finanziato dagli Stati, lo Human Genome Project, è una ricerca finanziata dal venture capital e condotta da un'azienda privata che ha per scopo il profitto, la Celera, hanno prodotto risultati simili e sono arrivati a collaborare. È la dimostrazione della possibilità, per il venture capital, di affrontare anche ricerche di base".

E, poi, Granelli si tiene al riparo con i ricercatori e con il mondo accademico. Anzi, ne fa un punto cardine della strategia di Telecom Italia Lab, alla pari con la ricerca e il business. Si va da Delphi, una specie di oroscopo collettivo per pensare il futuro della società, dell'economia e dell'innovazione, che coinvolge tra gli altri Stefano Rodotà, Alberto Abruzzese, Luigi Spavento, Paolo Savona, Antonio Ruberti, a un laboratorio della conoscenza con cattedratici delle più importanti università italiane che sperimentano le nuove tecnologie applicate all'insegnamento, alla collaborazione sinergica con il Mit. E c'è anche il progetto di una vera e-università, con un corso di laurea in scienze della comunicazione: "Il più adatto per sperimentare il nuovo modello di università, che nasce dalla disponibilità delle nuove tecnologie", spiega Granelli. "Si tratta di cam-



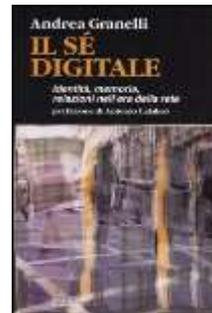
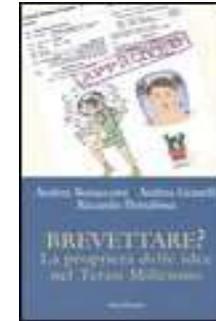
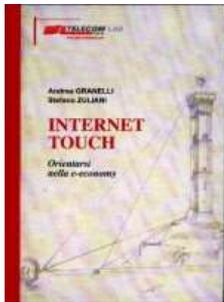
Loquendo
We Speak. We Listen. We Understand.



NUANCE



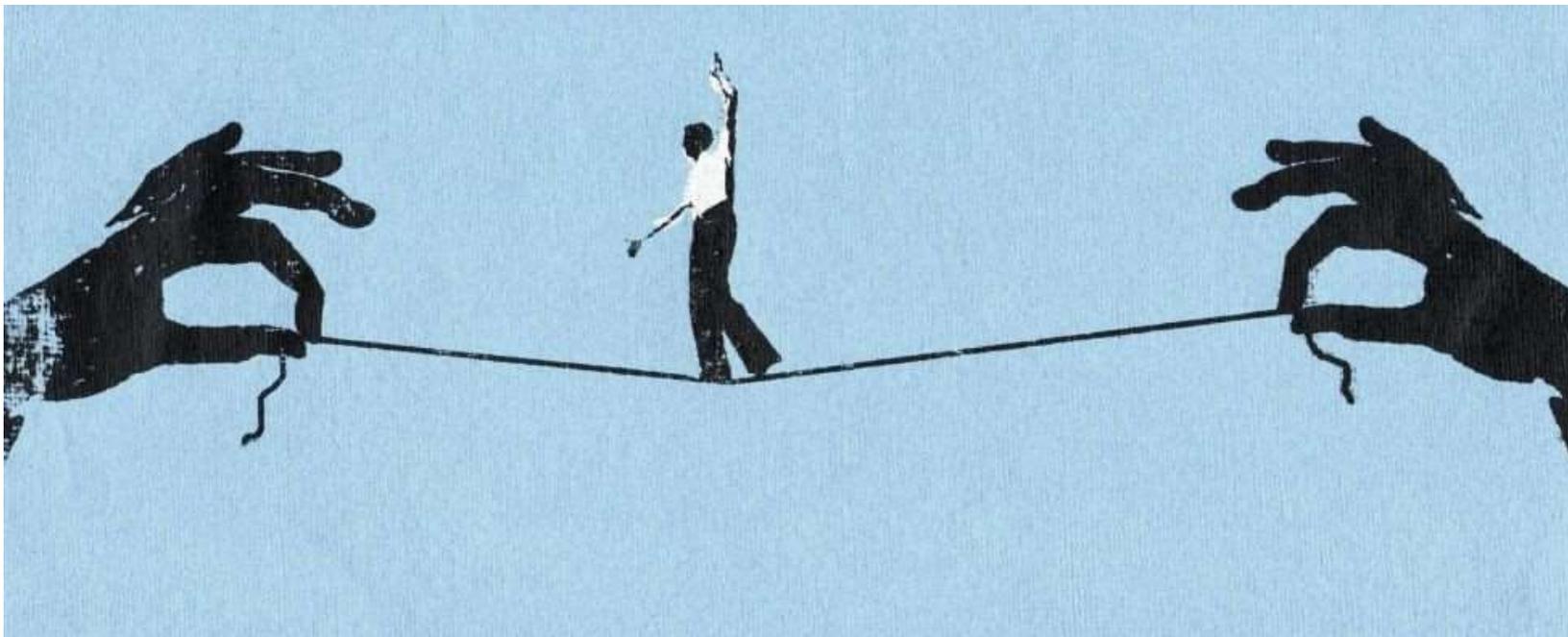
Con anche un'intensa attività pubblicistica



INDICE

- I trend che stanno cambiando il mondo in cui viviamo – alcuni spunti
- La rivoluzione del digitale
- Il digitale e il mondo delle professioni
- Che fare ?

«Viviamo nell'interregno, sospesi fra il "non più" e il "non ancora"»



Viviamo in una fase di interregno ... siamo instabili per forza di cose, nulla è solido attorno a noi, nemmeno la direzione di marcia ... stiamo scivolando verso un territorio sconosciuto e lo facciamo da soli, in ordine sparso, con le forme e i modi che hanno regolato le nostre vite che perdono contorno mentre smarriscono efficacia e autorità



L'instabilità previsionale è ai massimi

Diverse cause da «fine dell'occidente» succedutesi nell'arco di poche settimane nel 1T 2015

The Ukraine crisis has become more dangerous than just a new Cold War



TERROR IN TRIPOLI 02.17.15 12:37 PM ET



Italy Fears ISIS Invasion From Libya



As ISIS makes inroads into Libya, officials in Rome are panicking about an Islamic State just across the sea—but have no idea how to combat the crisis.

Greek debt crisis: "Grexit" fears spread across Greece and the EU



La bolla cinese spaventa più della Grecia

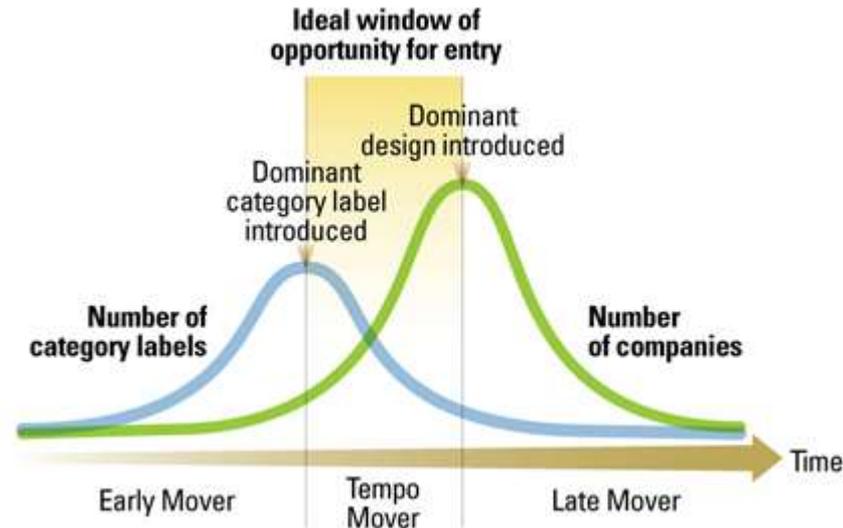
Foto La disperazione e la paura dei trader
L'Oriente crolla, ma Borse europee in recupero

Alcune delle «nuove» leggi sociali

Emergono nuove "leggi sociali" che condizionano "dall'alto" l'uomo, il suo essere sociale e – in ultima istanza – l'economia:

- ❑ **La Legge Empirica di Moore** sulla crescita "infinita" delle prestazioni
- ❑ **La Legge di Metcalfe e di Reed** sul valore delle reti in funzione del numero di nodi e del tipo di relazione/comunicazione (one-to-one, many-to-many)
- ❑ **Le scoperte della Pragmatica della Comunicazione Umana** (Paul Watzlawick, Don Jackson e altri): la struttura stessa della comunicazione condiziona le interazioni umane
- ❑ **Il Valore della Diffusione** per fare affermare il "design dominante" (il caso dell'**open** software e l'uso del beta-testing)
- ❑ **L'Economia dell'Attenzione**: la scarsità diventa una caratteristica non più di quelle materie che motivano i prezzi alti, ma dei recettori della nuova offerta
- ❑ Le nuove regole dell'Economia dell'Informazione (costi nulli di diffusione, ...)
- ❑ **Il valore dell'Accesso** (rispetto alla proprietà): importanza della Rete e rilevanza del digital divide

Il valore della diffusione



Il Valore della Diffusione (in opposizione al «tradizionale» valore della scarsità) consente di fare affermare il "design dominante" di un oggetto (ad es. un prodotto «open source») dando un **«valore» alla gratuità**

Per molte tecnologie di informazione, i consumatori traggono tanto maggiori benefici quanto più sono diffusi il formato o il sistema di cui fanno uso. Gli economisti parlano di prodotto che esibisce **esternalità di rete** o effetti di rete

Tre grandi sfide del futuro

L'umanità dovrà affrontare nel prossimo futuro tre grandi sfide:

- 1. Cibo**
- 2. Clima**
- 3. Energia**

Catastrofi naturali



Catastrofi naturali: alcuni dati

- Negli anno '90 il numero delle catastrofi naturali è stato di 3 volte superiore rispetto agli anni '70, con perdite economiche maggiori di 8 volte e perdite assicurative moltiplicate per 15 (Munich Re).
- Gli assicuratori sanno perfettamente che anche modesti cambiamenti climatici possono portare a considerevoli aumenti dei danni. Un aumento del 10% della velocità del vento in una tempesta può raddoppiare l'ammontare dei danni.
- Il taglio dei boschi ha provocato inondazioni disastrose in molti paesi. Nel 1998 il bacino dello Yangtze, che ha perso il 75% del suo manto forestale, ha registrato inondazioni fra le peggiori della storia.
- L'Italia ha stanziato circa 198.000 miliardi per calamità naturali relative agli ultimi 47 anni: ciò equivale ad una spesa di più di 4.000 miliardi l'anno in lire '94 (Censis, Rapporto sulla Situazione Sociale del Paese, 2008)

Tre grandi sfide del futuro

L'umanità dovrà affrontare nel prossimo futuro tre grandi sfide:

1. **Cibo**
2. **Clima**
3. **Energia**

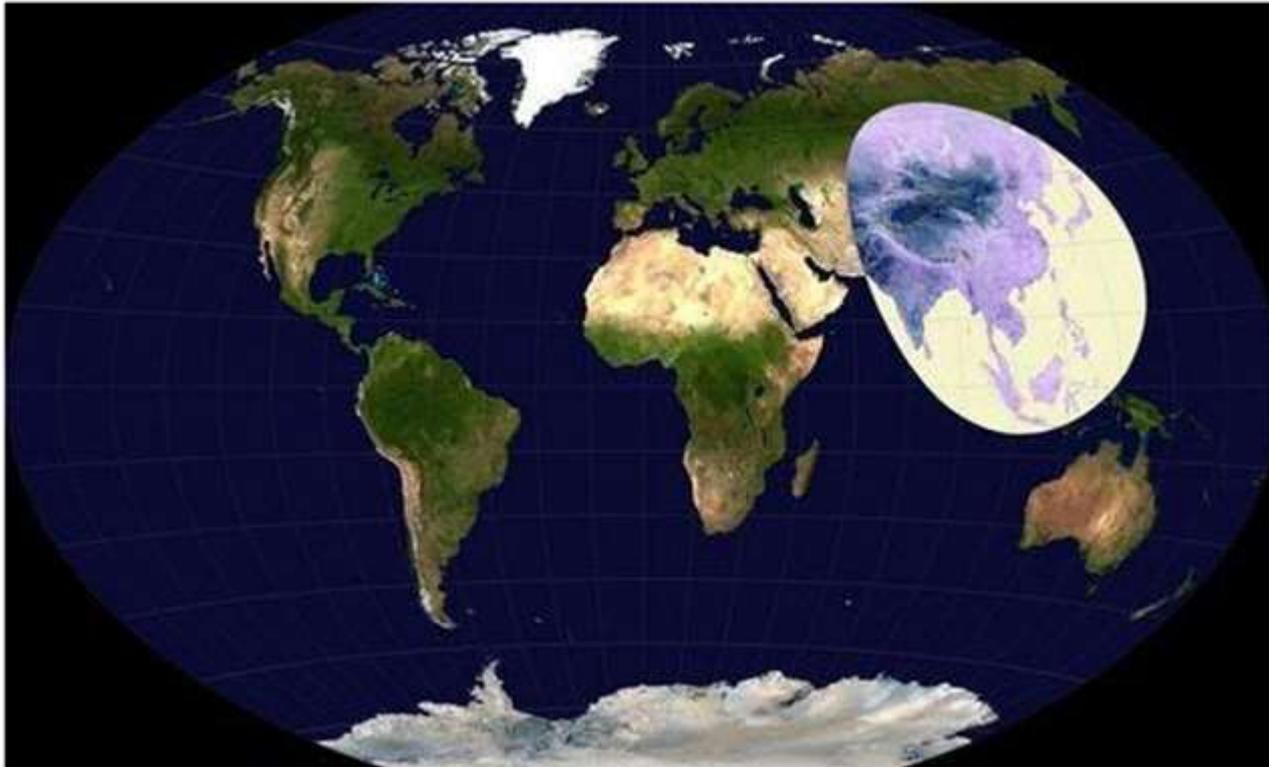


Oltre a ciò Vi sono **altri temi e trend** – forse meno appariscenti di questi – che stanno emergendo e che contribuiranno a plasmare il futuro della società e dell'economia.

I macro trend del prossimo futuro

1. Aumento della **complessità** e dell'**imprevedibilità** del contesto in cui operiamo (il mondo *VUCA*)
2. Diffusione della **Rivoluzione digitale**: si smaterializzano le merci, si digitalizza qualsiasi cosa e il fisico si integra con il virtuale
3. **Ripensamento dei processi produttivi**: IoT e stampa 3d, Circolar Economy/rigenerazione degli scarti, neo-artigianato
4. **Mutamento della struttura demografica della società (occidentale)**
5. **Rivoluzione psico-antropologica**
6. Ritorno della centralità e **valore del territorio** - smart cities, turismo, ... - e crescita delle tematiche ambientali ("gestione" dei rifiuti - anche digitali -, footprint umano, ...)
7. Avvento della **nuova Middle Class del Terzo mondo** - il cosiddetto BOP (Bottom Of the Pyramid)
8. **Avvento della Stakeholder Society** e centralità del valore condiviso (**Shared Value** e **Sharing Economy**)
9. Alcune **mutazione negli stili di vita indotte dalla rivoluzione tecnologica**

Vivono più persone nel cerchio che non fuori



Fonte: World Bank

Incremento delle aspettative di vita

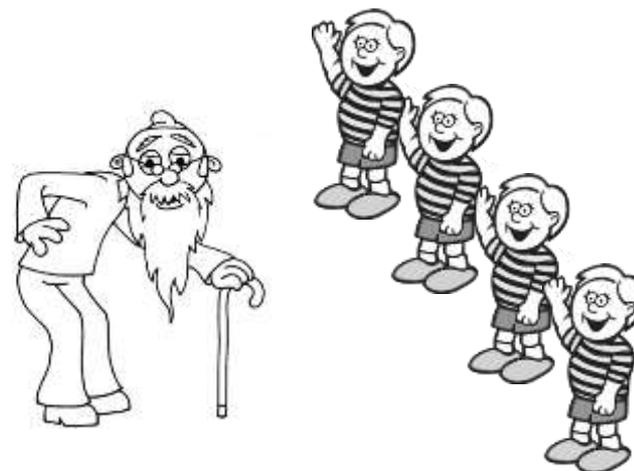
Oggi

Per ogni anziano con più di 65 anni, ci sono **nove** giovani



2050

Per ogni anziano con più di 65 anni, ci saranno **quattro** giovani



In Italia, secondo uno studio pubblicato dall'Istituto di ricerche sulla popolazione del Cnr, **nel 2030 ci saranno 15 milioni di anziani** (con 60 anni o più), ben il **28% della popolazione**

Il grande valore dell'economia che gira attorno alla "terza età"

La Silver Economy vale sette trilioni, ma il mercato non lo sa

#inTendenza I consumatori dai 55 anni in avanti rappresentano oggi la terza economia mondiale. Un potenza di spesa destinata a cambiare i prodotti e i format di vendita

Cristina Lazzati*



Se dei millenials si parla in continuazione, dei silver - le persone che vanno dai 55 in su - e dei loro bisogni, presenti e, soprattutto futuri, se ne parla poco o nulla, eppure secondo le stime di Merrill Lynch la Silver Economy è valutata 7 trilioni l'anno, cosa che la rende, di fatto, la terza economia al mondo. Sempre andando di stima in stima, entro il 2020 la capacità di spesa di questa fascia di età raggiungerà i 15 trilioni globalmente.

In Europa, entro il 2060, un cittadino su 3 sarà oltre i 65 anni, cittadini che avranno bisogno di servizi specifici, di nuove tecnologie e di nuovi prodotti.

L'esplosione delle malattie mentali

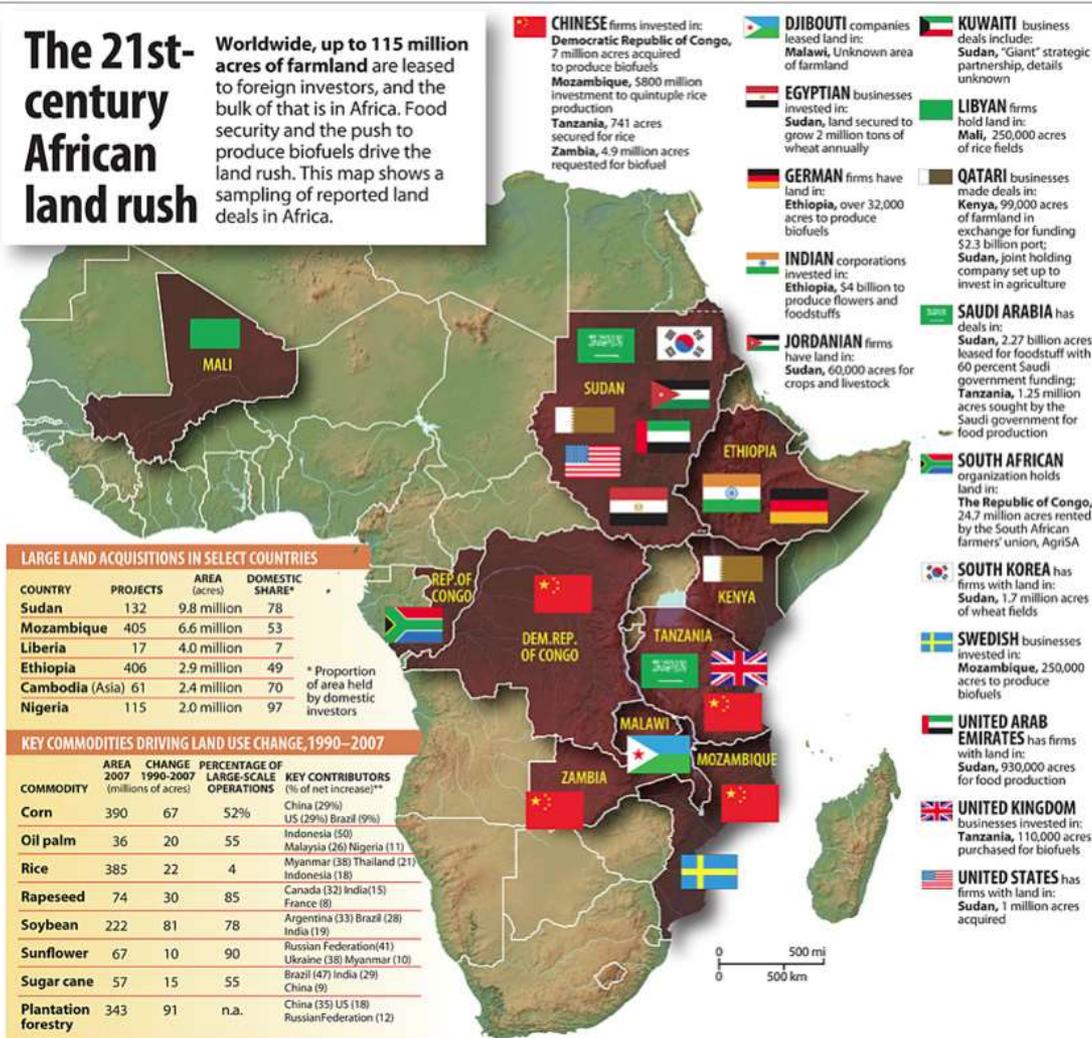


L'Organizzazione mondiale della sanità stima che – ad oggi – più di 450 milioni di persone sono direttamente affette da malattie mentali (disordini o disabilità). Si inizia infatti a parlare di crisi nel global mental healthcare.

The African «Land Grab»

The 21st-century African land rush

Worldwide, up to 115 million acres of farmland are leased to foreign investors, and the bulk of that is in Africa. Food security and the push to produce biofuels drive the land rush. This map shows a sampling of reported land deals in Africa.



LARGE LAND ACQUISITIONS IN SELECT COUNTRIES

COUNTRY	PROJECTS	AREA (acres)	DOMESTIC SHARE*
Sudan	132	9.8 million	78
Mozambique	405	6.6 million	53
Liberia	17	4.0 million	7
Ethiopia	406	2.9 million	49
Cambodia (Asia)	61	2.4 million	70
Nigeria	115	2.0 million	97

* Proportion of area held by domestic investors

KEY COMMODITIES DRIVING LAND USE CHANGE, 1990-2007

COMMODITY	AREA 2007 (millions of acres)	CHANGE 1990-2007 (millions of acres)	PERCENTAGE OF LARGE-SCALE OPERATIONS	KEY CONTRIBUTORS (% of net increase)**
Corn	390	67	52%	China (29%) US (29%) Brazil (9%)
Oil palm	36	20	55	Indonesia (50) Malaysia (26) Nigeria (11) Myanmar (38) Thailand (21) Indonesia (18)
Rapeseed	74	30	85	Canada (32) India (15) France (8)
Soybean	222	81	78	Argentina (33) Brazil (28) India (19)
Sunflower	67	10	90	Russian Federation (41) Ukraine (38) Myanmar (10) Brazil (47) India (29) China (9)
Sugar cane	57	15	55	China (35) US (18) Russian Federation (12)
Plantation forestry	343	91	n.a.	

SOURCES: Food and Agriculture Organization, International Food Policy Research Institute ** Changes in crop area may include substitution for other crops as well as area expansion

- CHINESE** firms invested in: Democratic Republic of Congo, 7 million acres acquired to produce biofuels; Mozambique, \$800 million investment to quintuple rice production; Tanzania, 741 acres secured for rice; Zambia, 4.9 million acres requested for biofuel
- DIJIBOUTI** companies leased land in: Malawi, Unknown area of farmland
- EGYPTIAN** businesses invested in: Sudan, land secured to grow 2 million tons of wheat annually
- GERMAN** firms have land in: Ethiopia, over 32,000 acres to produce biofuels
- INDIAN** corporations invested in: Ethiopia, \$4 billion to produce flowers and foodstuffs
- JORDANIAN** firms have land in: Sudan, 60,000 acres for crops and livestock
- KUWAITI** business deals include: Sudan, "Giant" strategic partnership, details unknown
- LIBYAN** firms hold land in: Mali, 250,000 acres of rice fields
- QATARI** businesses made deals in: Kenya, 99,000 acres of farmland in exchange for funding \$2.3 billion port; Sudan, joint holding company set up to invest in agriculture
- SAUDI ARABIA** has deals in: Sudan, 2.27 billion acres leased for foodstuff with 60 percent Saudi government funding; Tanzania, 1.25 million acres sought by the Saudi government for food production
- SOUTH AFRICAN** organization holds land in: The Republic of Congo, 24.7 million acres rented by the South African farmers' union, AgriSA
- SOUTH KOREA** has firms with land in: Sudan, 1.7 million acres of wheat fields
- SWEDISH** businesses invested in: Mozambique, 250,000 acres to produce biofuels
- UNITED ARAB EMIRATES** has firms with land in: Sudan, 930,000 acres for food production
- UNITED KINGDOM** businesses invested in: Tanzania, 110,000 acres purchased for biofuels
- UNITED STATES** has firms with land in: Sudan, 1 million acres acquired

RICH CLABAUGH/STAFF

«Nuove terre» da sfruttare

NOVEMBER 25, 2015

President Obama Signs Bill Recognizing Asteroid Resource Property Rights Into Law



La legislazione rovescia decenni di giurisprudenza internazionale sulla proprietà delle risorse extraterrestri, fin qui considerate di dominio pubblico, e apre la porta allo sfruttamento commerciale dello spazio. **Da ora in poi, cittadini e società private di nazionalità americana avranno la possibilità di esercitare il diritto di proprietà su tutto ciò che riescono a riportare sulla Terra dallo spazio** — a patto però che atterrino negli Usa. Il nuovo principio di legge internazionale potrebbe non essere bene accolto nei paesi non ancora in condizione di partecipare a una corsa all'oro nello spazio profondo

La «rivoluzione» dei PET



Fonte: Rapporto Assalco-Zoomark 2015

INDICE

- I trend che stanno cambiando il mondo in cui viviamo – alcuni spunti
- La rivoluzione del digitale
- Il digitale e il mondo delle professioni
- Che fare ?

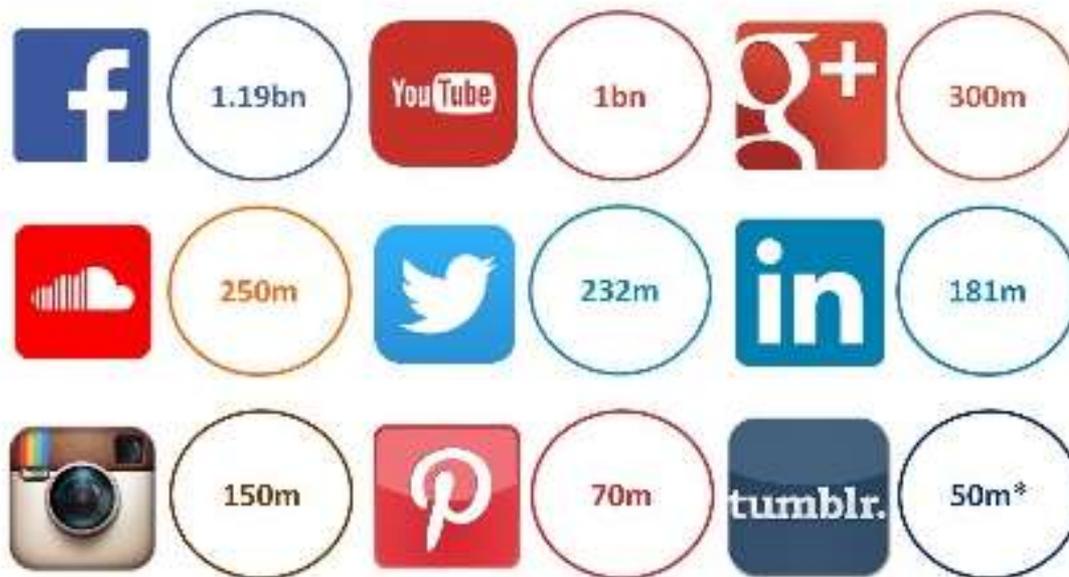
La rilevanza economica del digitale

- **Apple sfonda il tetto dei 700 mld di dollari di capitalizzazione** (record nella storia americana). La seconda più grande è Exxon Mobile, che vale "solo" 385 mld di dollari (febbraio 2015)
- **I 5 grandi gruppi del digitale** (Apple, Google, Microsoft, Cisco, Oracle) **hanno in cassa oltre 417 mld di dollari** (febbraio 2015)
- **Apple ha 193,5 mld di dollari in cassa** e potrebbe comprarsi 484 delle 500 aziende delle indice S&P 500. Tutte cioè, tranne le prime 16 (CorrierEconomia, maggio 2015)
- Secondo Forbes **Bil Gates è l'uomo più ricco del mondo**, con un patrimonio di oltre 79 mld di dollari (marzo 2015)
- **L'industria dei videogiochi è più grande di quella di Hollywood** e vale circa 100 mld di dollari (marzo 2015)



Social Network: un fenomeno impossibile da ignorare

Active Monthly Users of the 'Big 9'



As at 15 November 2013 (multiple sources cited)

*Tumblr does not release active monthly user data and this figure is based on an estimate from BusinessInsider.com. It does reveal that the site and its domains receives 300m visits per month

kamber

I tanti temi del digitale



Cloud Computing



**Mobile Payment /
Shopping Experience**



Smart City



Smartphone & app



**Nuove modalità di
interazione**



**"Sensi elettronici" /
Intelligenza Artificiale**



eWelfare



**Internet of
Things**



Domotica

Il consumatore è sempre più digitale



Proclamazione Papa Benedetto XVI



Proclamazione Papa Francesco

Il crescente interesse dei senior verso il digitale, “bastone del terzo millennio”



L'evoluzione dei device digitali: i dispositivi indossabili



Google Glass



Pebble SmartWatch



Jawbone UP



Smart Garment



Smart Contact Lens

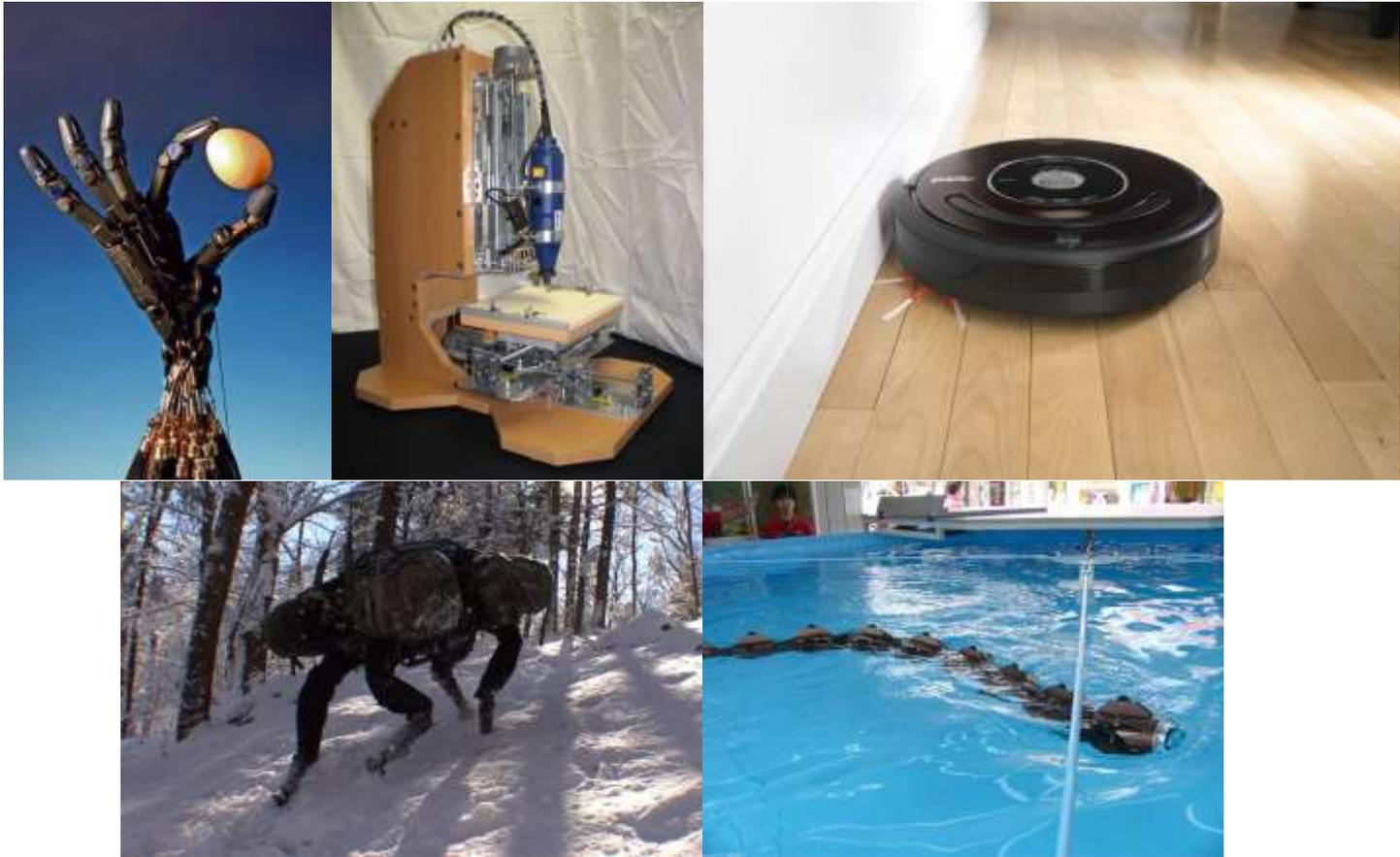
- Introdotti da diversi grandi *brand* nell'ultimo anno (Samsung, Sony, LG, ...), si basano sull'idea di un network di gadget e sensori attorno al nostro corpo: una vera e propria Personal Area Network
- Tra i dispositivi indossabili che arriveranno sui mercati nei prossimi anni: Smart Garment/Fabric e dispositivi medici
- Avvento del Quantified Self: sempre più informazioni su noi stessi, sulla nostra salute, sulle nostre abitudini di vita

Alcuni esempi di applicazione dell'Internet of Things

- **Botanicalls** è un kit basato sulla piattaforma hardware open-source Arduino che **pubblica un Tweet quando i suoi sensori rilevano carenza d'acqua**
- La soluzione sviluppata da **ioBridge** per la **coltivazione del mirtillo di palude** permette di monitorare una varietà di parametri (umidità, temperatura, livello dell'acqua, ...) e di attivare sistemi di irrigazione e *warning* per i coltivatori
- L'azienda danese **Sparked** ha sviluppato una soluzione basata su una rete di sensori wireless che invia un **SMS all'allevatore in caso di malattia o gravidanza dei capi di bestiame**; permette inoltre di visualizzare e correlare i dati relativi ad alimentazione e produzione di latte, anche in chiave previsionale



Robotica e automazione

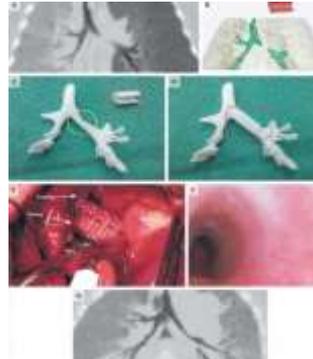


Si realizzano alcune previsioni della fantascienza

Stampa 3D: alcuni esempi



Clone Factory, bambole dal volto umano, ottenute con tecniche di stampa 3D da foto del soggetto



Costruzione di supporto cartilagineo personalizzato per chirurgia riabilitativa infantile



D-Shape: stampa 3D di edifici



Do The Mutation/Collagene, generazione di maschere modellate sul volto dell'utente



Choco-printer: stampa 3D e cibo

La rivoluzione dei Dati: Real Time Rome



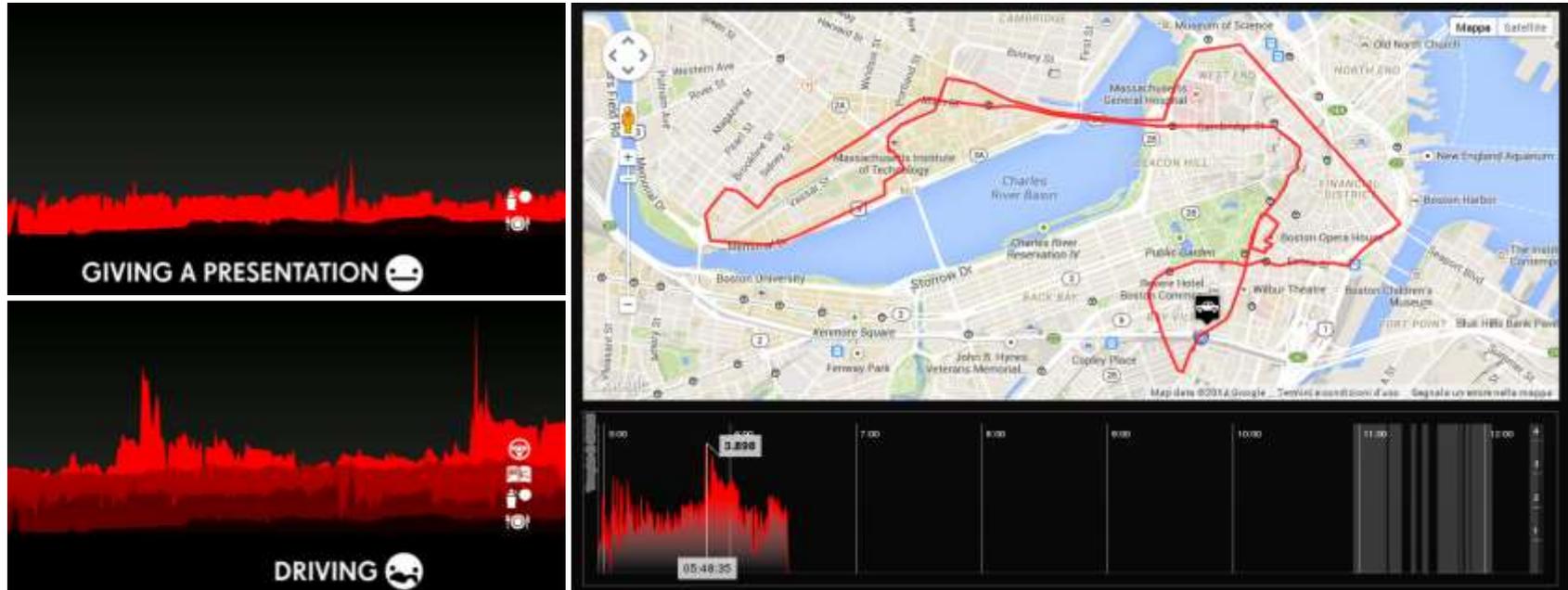
- Progetto realizzato nel **2006** dal Senseable City Lab del MIT, presentato alla Biennale di Venezia
- Real Time Rome è tra le prime ricerche focalizzate sulla rilevazione di fenomeni a partire dai segnali aggregati dei telefoni cellulari
- Nello specifico, il progetto intendeva rilevare, georeferenziare e visualizzare all'interno di mappe i flussi di persone che hanno attraversato la città nel corso della Notte Bianca del 2006
- Il rilevamento dei flussi in contesti urbani, in corrispondenza di eventi specifici, ma anche per gli spostamenti quotidiani, è un'attività potenzialmente molto utile per la corretta pianificazione ed infrastrutturazione degli spazi urbani

La rivoluzione dei Dati: Trashtrack



- Sperimentazione condotta nel 2009 dal Senseable City Lab del MIT, per aumentare la consapevolezza sugli sprechi connessi alla raccolta dei rifiuti
- Il team del MIT ha sparso per i cassonetti di Seattle alcuni rifiuti dotati di tracciatori GPS e connettività cellulare, registrandone il percorso effettuato nel tempo, e visualizzandolo all'interno di mappe
- Il progetto dimostra efficacemente le applicazioni potenziali dell'Internet of Things nella *removal chain* urbana, aprendo a scenari di *data analysis* di complessità crescente

La rivoluzione dei Dati: Road Frustration Index

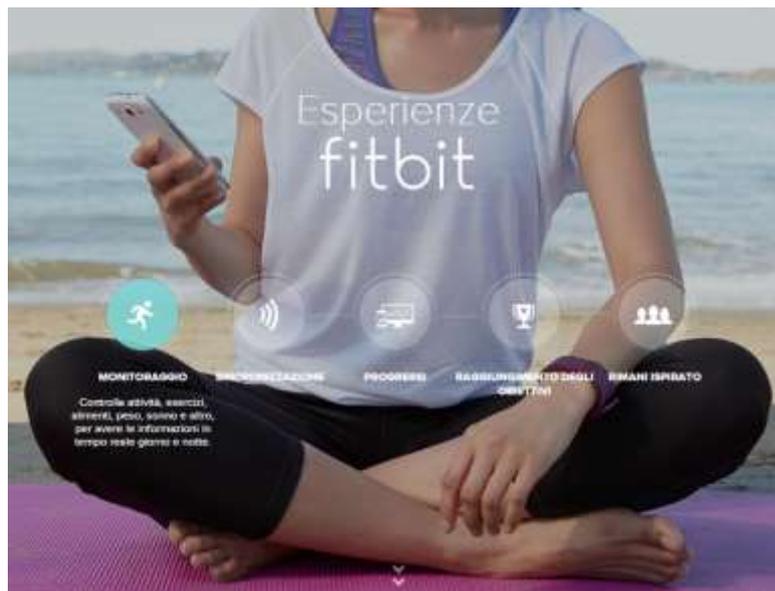


- Sperimentazione condotta nel 2013 da Audi, con il supporto del Senseable City Lab del MIT, per esplorare la dimensione emotiva della guida di veicoli in contesti urbani
- Il team del MIT ha utilizzato diversi tipi di sensori (sensori di conduttanza dell'epidermide, telecamere Microsoft Surface) per rilevare lo stress dei conducenti di autoveicoli, anche in relazione alla loro posizione geografica
- Il progetto dimostra il ruolo della sensoristica e delle reti distribuite di sensori nella rilevazione di una molteplicità di fenomeni urbani, collettivi ed individuali

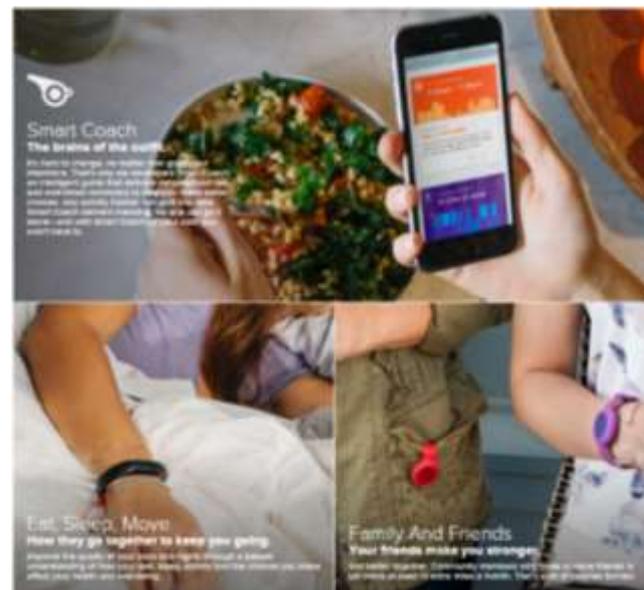
INDICE

- I trend che stanno cambiando il mondo in cui viviamo – alcuni spunti
- La rivoluzione del digitale
- Il digitale e il mondo delle professioni
- Che fare ?

Quantified self: utilizzare la tecnologia per misurare il proprio corpo e la propria attività e cercare di migliorarsi



<http://www.fitbit.com/it/whyfitbit>



<https://jawbone.com/up>

Contapassi, cardiofrequenzimetri, misuratori di temperatura ... e sistemi di elaborazione delle informazioni inseriti in gadget indossabili dal design gradevole consentono di rilevare un'ampia varietà di condizioni fisiologiche, analizzare e condividere i dati raccolti, evidenziare andamenti temporali, uniformità, e comportamenti virtuosi

http://www.corrierecomunicazioni.it/smart-city/23885_quantified-self-ecco-la-sanita-del-futuro.htm

Visione «aumentata»: conoscere “bene” chi si ha davanti



Infinity AR, a startup based in Tel Aviv, Israel will soon launch an augmented reality app which will fulfill the science fiction vision of AR. Through augmented reality, you will be able to view virtual information overlaid on what you are seeing in the real world. The app which is named as Brain, will be launched for Google Glass, Microsoft Sync in cars

L'intelligenza artificiale per la ricerca legale



- Una volta interrogato, Ross consulta l'intero corpo normativo e riporta il passo più coerente o l'interpretazione più attuale della norma, casi di legge e risorse aggiuntive oltre a fornire notifiche di nuove sentenze sull'argomento di interesse
- Basato sulla tecnologia cognitiva IBM's Watson, interpreta il linguaggio naturale delle domande (ad es. può un'impresa in bancarotta mantenere attiva l'attività?), fornisce risposte sofisticate e impara dall'esperienza di ricerca refinendo progressivamente i risultati

Fonte: <http://www.rossintelligence.com/>

Un algoritmo al posto di un membro del CdA



Si chiama **Vital** (*Validating investment tool for advancing life sciences*) il primo algoritmo che ha conquistato una poltrona, dallo scorso maggio, nel consiglio di amministrazione della *Deep Knowledge Ventures Dkv*, una società di investimenti che ha interessi nella medicina rigenerativa con sede a Hong Kong. Vital, sviluppato dalla società londinese Analytics Aging, **analizza gli investimenti ipotizzati dai membri umani del CdA processando una quantità enorme di dati** (brevetti, sperimentazioni cliniche, sostenibilità finanziaria delle aziende su cui puntare), prevedendone l'eventuale successo.

Studi notarili e la sicurezza del documento informatico nell'ambiente "insicuro" della rete



iStrumentum, software del notariato per l'atto digitale

- Software iStrumentum, sviluppato da Notartel – società nata per iniziativa del Consiglio Nazionale del Notariato e Cassa Nazionale del Notariato
- Consente l'acquisizione digitale della firma autografa (o grafometrica) e la possibilità di stipulare scrittura privata autenticata

Fonte: <http://www.infonews.notartel.it/>

I geometri prendono il volo i droni



<http://www.flytop.it/it/>

Grazie all'utilizzo degli APR (aeromobili a pilotaggio remoto) un rilievo su un'area impervia di 90 ettari può essere svolto in meno di mezza giornata, compresa l'elaborazione dei dati raccolti, contro i 20 giorni necessari per una rilevazione fatta con mezzi classici

Secondo dati riportati su *La nuvola del lavoro, Corriere della Sera, 7 novembre 2015*: la capacità di pilotare un drone e di saperlo utilizzare come raccogliitore di dati da analizzare sta dando lavoro a circa 40 mila geometri

Fonte: <http://www.wired.it/attualita/tech/2015/10/27/numeri-droni-italia/>

Lo studio di architettura diventa una Software House

The Software Behind Frank Gehry's Geometrically Complex Architecture

May 12, 2015 - 17,924 views

[Share](#) [Like](#) 1.1K [Tweet](#)



In September 2014, the 140-person Gehry Technologies first spun off Digital Project, their version of the software CATIA, as a separate company.

The Walt Disney Concert Hall in Los Angeles, designed by Frank Gehry

INDICE

- I trend che stanno cambiando il mondo in cui viviamo
- La rivoluzione del digitale
- Il digitale e il mondo delle professioni
- Che fare ?

Innanzitutto vi sono 2 modi diversi di usare il digitale

In senso generale l'uso del digitale tende (al netto di casi specifici) a caratterizzarsi in funzione della dimensione delle imprese:

1. Le **grandi aziende tradizionali** stanno usando il digitale soprattutto per ridurre i costi operativi
2. Le **piccole aziende**, le **“nuove imprese”** e i **professionisti** stanno usando il digitale soprattutto per aumentare i fatturati (tramite eCommerce) e migliorare funzionalità e qualità del servizio erogato partendo da un riconcepimento del servizio e dei relativi modelli di business



Il sogno delle grandi aziende industriali è automatizzare processi, sostituendo il personale con macchine (software, robot, droni, ...). Quello dei “piccoli” legati a mestieri e professioni è invece **usare la tecnologia per potenziare le braccia e la mente del lavoratore** (pensiamo ai medici che operano a distanza), non a sostituirle

Che fare dunque per cogliere la rivoluzione digitale ?

Usare il digitale, "piegandolo" ai propri interessi e bisogni prima che sia lui a "piegare" noi (detto hacker)



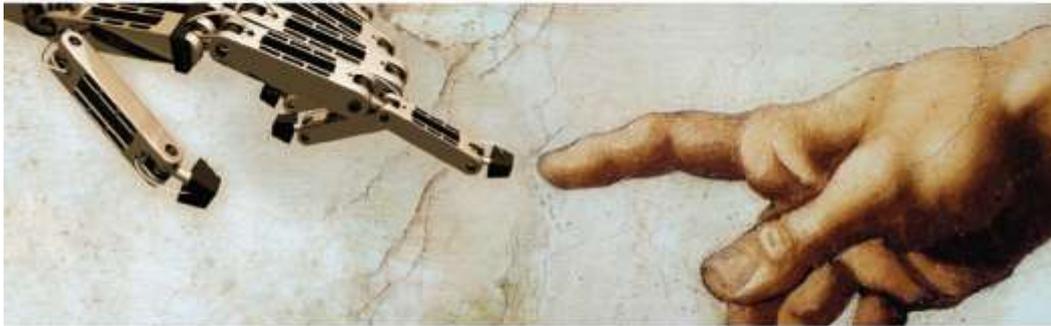
Acquisire competenze non superficiali sul digitale e orientare le azioni lungo due direttrici:

- Cosa fare a livello individuale (**strategia digitale dei singoli professionisti, studi,. ...**)
- Cosa a fare a livello di sistema (**agenda digitale delle professioni**)

La sfida: una autentica Digital Transformation

McKinsey&Company

MARCH 2015



© Mike Aghion/Getty Images

BUSINESS TECHNOLOGY OFFICE

**Acquiring the capabilities you
need to go digital**

McKinsey&Company

Achieving a digital state of mind

February 2016

Digital isn't merely an add-on; it's a way to think differently about business models, customer journeys, and organizational agility.

Digital Trasformation: oltre l'automazione e la semplice alfabetizzazione digitale

La digital transformation dipende interamente dal rafforzamento (e centratura) dei «**fattori umani**» a valle della digital automation

ALFABETIZZAZIONE DIGITALE

Insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati

EDUCAZIONE AL DIGITALE

Costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso

Come andare oltre l'alfabetizzazione digitale

ALFABETIZZAZIONE DIGITALE

- *I trend tecnologici e le principali applicazioni*
- *I benefici della specifica applicazione digitale*
- *Addestramento al suo utilizzo*



EDUCAZIONE AL DIGITALE

- *I criteri "obiettivi" di scelta di un'applicazione*
- *La conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali*
- *Gli elementi per costruire Business Case realistici*
- *I lati oscuri e gli aspetti più problematici*
- *Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni*
- *... e lo studio delle logiche algoritmiche e dei principi di funzionamento di hw e SW*



Le scienze umane e competenze soft centrali nella tecnologia



The reason Apple is able to create products like the iPad is because we've always tried to be **at the intersection of technology and liberal arts.**
(Apple World Wide Developers Conference - WWDC 2010)

La cultura umanistica come antidoto alle derive tecnologiche

La **presenza di intellettuali e letterati** è trasversale e necessaria anche in un'industria a elevato contenuto tecnologico come Olivetti on quanto contribuisce ad un progresso equilibrato dell'impresa ed evita gli eccessi del tecnicismo, contribuendo a ridare senso e bellezza a oggetti tecnici sempre più complessi



Alcune (possibili) linee evolutive del mondo delle professioni

- 1. Valorizzazione dell'«economia della conoscenza» ma protezione dai rischi della «deriva tecnologica»**

Il professionista imprenditore della conoscenza del XXI secolo

LA TESI

La nuova ondata del digitale (dopo la fase dell'automazione e quella del supporto alla relazione) si concentrerà sulla **gestione e valorizzazione di conoscenza e dati** → che sono il cuore del mestiere di professionista. nei fatti il vero «**imprenditore della conoscenza**»

Le professioni – culla della cultura umanistica

Le competenze del professionista non sono solo **tecniche** ma anche **umanistiche** (gestione delle relazioni umane, comprensione del contesto e della unicità della soluzione, senso critico e capacità riflessiva ... per auto-migliorarsi senza tregua) e si basano sull'autonomia imprenditoriale (e di giudizio ...)

Inoltre il significato dell'espressione **fare pro-fessione** è "fare un'aperta e pubblica dichiarazione di qualche cosa e specialmente di un'idea, un'opinione, un sentimento", o della propria appartenenza a una religione, a una corrente ideologica

- indica un atto che va oltre la tecnica e cioè oltre la riproduzione automatica di un metodo
- implica il possedere un punto di vista, il poter e saper discernere, il prendere posizione ... è quella che gli antichi Greci chiamavano **technè** ... insieme di competenze e abilità che richiede un metodo ... ma poi lo supera grazie all'estro individuale (tipicamente umano) ... **fa più (e meglio) di quanto farebbe la macchina**

Alcune (possibili) linee evolutive del mondo delle professioni

1. Valorizzazione dell'«economia della conoscenza» ma protezione dai rischi della «deriva tecnologica»
2. **Guida e orientamento della rivoluzione dei dati**

I professionisti saranno i pivot della rivoluzione dei dati



Anche grazie alla “moda” dei Big Data, i dati sono sempre più al centro dei processi decisionali perché permettono di:

- **capire meglio quel che è successo in passato** (evitando di ripetere gli errori commessi)
- **comprendere tutte le caratteristiche del contesto presente** (e prendere decisioni “informate”)
- **prevedere l’andamento futuro di eventi o fenomeni ancora in corso**



Ma richiedono un dominio di «conoscenza» sui cui essere applicati e uno specifico contesto e «serietà professionale» per essere utilizzati al meglio

Alcune (possibili) linee evolutive del mondo delle professioni

1. Valorizzazione dell'«economia della conoscenza» ma protezione dai rischi della «deriva tecnologica»
2. Guida e orientamento della rivoluzione dei dati
3. **Attore protagonista di una forma più moderna (e tutelante) di mediazione**

Dietro i «mediatori tecnologici» ...

L'inchiesta. Producono applicazioni e siti, curano blog e social media aziendali. Sono i precari del web, fabbrica virtuale che non chiude mai, senza tutele né contratti stabili. La nuova forza lavoro che porta in Rete le imprese italiane



“

DOMENICO, WEB DESIGNER

Ho programmato per una piccola agenzia, dalle 9 alle 19 davanti al pc, era carpenteria digitale

“

CAMILLA, DIGITAL MARKETING

Gli strumenti del lavoro sono gli stessi della vita privata: non si stacca mai davvero

“

CRISTINA, SOCIAL MEDIA

Il web è un giungla e lo rimarrà sempre, perché è associato a qualcosa di gratuito

Istruiti, pagati poco e sempre on line mezzo milione di proletari digitali

The Effect Of Today's Technology On Tomorrow's Job Will Be Immense



INNOVATION, the elixir of progress, has always cost people their jobs. In the Industrial Revolution artisan weavers were swept aside by the mechanical loom. Over the past 30 years the digital revolution has displaced many of the mid-skill jobs that underpinned 20th-century middle-class life.

One recent study by academics at **Oxford University** suggests that **47% of today's jobs could be automated in the next two decades.**

Fonte: editoriale dell'Economist, 18 gennaio 2014

Emergere di una forma nuova e tutelante di mediazione

È sempre più necessario sviluppare **nuove forme di mediazione fra i sistemi tecnici** (sempre più sofisticati) **e gli utilizzatori** (sempre più esigenti e diversificati ...) che richiedono competenze sofisticate, sensibilità e soprattutto senso critico (per anticipare anomalie e derive inattese e violare le regole codificate quando inadeguate).

Una forma di mediazione, dunque, molto diversa dalle attuali forme di mediazione «tecnologica» ... spesso senza valore aggiunto o addirittura imposte dall'ambiente tecnologico in cui siamo immersi ... e che spingono quasi naturalmente verso una eliminazione o una sostituzione di persone esperte con piattaforme software.



Bisogna stare molto **attenti a sostituire un sistema di relazioni giudicanti con una piattaforma o un algoritmo** (pensiamo alla block-chain o agli algoritmi della google car) ... la complessità non è riducibile a formule (è la sua definizione) e richiede euristica e buon senso.

Alcune (possibili) linee evolutive del mondo delle professioni

1. Valorizzazione dell'«economia della conoscenza» ma protezione dai rischi della «deriva tecnologica»
2. Guida e orientamento della rivoluzione dei dati
3. Attore protagonista di una forma più moderna (e tutelante) di mediazione
4. **Probabile evoluzione degli studi mono-professione verso “aziende a rete” multi-professionisti**
5. **Ruolo propulsivo verso il futuro delle città – anche nella loro dimensione «smart»**

Per saperne di più



Via G.G. Belli, 39 – 00193 Roma

Tel. +39 06 361488.1

Fax +39 06 36148830

info@kanso.it

www.kanso.it



andrea.granelli@kanso.it

www.agranelli.net