

PROGETTO MACROTRENDS 2018-2019

Dallo sviluppo senza limiti ai nuovi limiti allo sviluppo

I futuri a medio e lungo termine per economia, tecnologia, imprese, ambiente, politica e società.

a cura di Enrico Sassoon



Contributi di: Marco Alverà; Umberto Bertelè; Davide Chiaroni, Vittorio Chiesa e Federico Frattini; Mark Esposito; Andrea Farinet; Enrico Giovannini; Andrea Granelli; Rony Hamaui; Bruno Lamborghini; Stefano Lorenzi; Michele Parisatto; Norberto Patrignani; Carlo Alberto Pratesi e Giovanni Mattia; Condoleezza Rice e Amy Zegart; Odile Robotti; Emilio Rossi; Jeffrey Sachs; Stefano Scabbio; Francesco Starace; Alessandro Terzulli e Pierluigi Ciabattoni; Stefano Venier; James Wilson e Paul Daugherty.

In collaborazione con



Dallo sviluppo senza limiti ai nuovi limiti allo sviluppo

I futuri a medio e lungo termine per economia, tecnologia, imprese, ambiente, politica e società.

SOMMARIO

INTRODUZIONE

4 L'età dell'incertezza

Enrico Sassoon

TECNOLOGIA, INNOVAZIONE, LAVORO E COMPETENZE

10 Intelligenza collaborativa tra l'uomo e la macchina

James Wilson e Paul Daugherty

18 L'integrazione tra tecnologia, lavoro e competenze

Bruno Lamborghini

25 Le competenze chiave per il lavoro nell'era digitale

Stefano Scabbio

30 L'innovazione tecnologica che trasforma la finanza

Umberto Bertelè

38 Le grandi promesse dell'uomo aumentato

Stefano Lorenzi

42 I lati ancora più oscuri del digitale

Andrea Granelli

46 I limiti etici di un'innovazione senza freni

Norberto Patrignani

51 Il futuro dei Social Network tra sviluppo e disincanto

Andrea Farinet

AMBIENTE, DEMOGRAFIA E RISORSE

- 58 **Portare il mondo su un sentiero di sviluppo sostenibile**
Enrico Giovannini
- 62 **Gli obiettivi di sviluppo sostenibile e l'Italia**
Jeffrey Sachs
- 69 **Il futuro è elettrico**
Francesco Starace
- 72 **Una rete di gas rinnovabile per un futuro energetico sostenibile**
Marco Alverà
- 86 **A rapidi passi verso la Smart Energy**
Davide Chiaroni, Vittorio Chiesa e Federico Frattini
- 81 **Una rivoluzione industriale nel segno dello sviluppo sostenibile**
Mark Esposito
- 88 **Cambiamenti climatici ed Enterprise Risk Management**
Stefano Venier
- 94 **L'insostenibile futuro della plastica monouso**
Carlo Alberto Pratesi e Giovanni Mattia

ECONOMIA, IMPRESA E SOCIETÀ

- 100 **Gestire il rischio politico nel XXI secolo**
Condoleezza Rice e Amy Zegart
- 109 **Il CEO come Chief Geopolitical Officer**
Michele Parisatto
- 113 **L'economia mondiale a cavallo tra due decenni**
Emilio Rossi
- 118 **La nuova età del protezionismo**
Alessandro Terzulli e Pierluigi Ciabattoni
- 125 **La democrazia malata: diagnosi e possibili terapie**
Rony Hamaui
- 133 **La longevità sta cambiando il mondo. Siamo pronti?**
Odile Robotti

Direttore responsabile
Enrico Sassoon
sassoon@hbritalia.it

Grafica
Carlo Baiardi

Collaborazione redazionale
Cristina Capece

Segreteria editoriale
Luciana Cortella
cortella@hbritalia.it

Pubblicità
Concessionaria per la Pubblicità
PUBLIMASTER srl
Via Winckelmann, 2
20146 Milano
Tel +39 02 424191 - fax +39 02 47710278
www.publimaster.it
Amministratore Delegato:
Alessandro Zonca
Responsabile di Testata: Marino Gelsi
marino.gelsi@publimaster.it

StrategiQs Edizioni srl
Corso Italia 47, 20122 Milano
Tel. 02.3659.9235 – Fax 02.8785.98
mail: info@hbritalia.it

Per pubblicità settori Formazione, Professioni, Consulenza

Media & Co srl
Tel. 02.2940.9880
mail: marketing@mediaedi.it

Informazioni e abbonamenti
Luciana Cortella
info@hbritalia.it

StrategiQs EDIZIONI

Consiglio di Amministrazione:

Alessandro Di Fiore Presidente
Enrico Sassoon Amministratore Delegato
Donato Pinto Consigliere

Corso Italia 47, 20122 - www.hbritalia.it

Testata registrata presso il Tribunale di Milano
n. 192 del 20/03/2006

Stampa Industria Grafica-GraphicScalve, Loc.
Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG).

Distributore per l'Italia: Press-Di

Abbonamenti spa

Abbonamenti: per informazioni telefonare
al 199 111 999 dal lunedì al venerdì, ore 9:00-
19:00 (0,12 euro + Iva al minuto senza scatto alla
risposta; per i cellulari il costo varia in funzione dell'o-
peratore). Scrivere via mail a: abbonamenti@mondadori.it, oppure per posta: Ufficio Ab-
bonamenti - c/o CMP Brescia, 25126 Brescia

Garanzia di riservatezza per gli abbonati.
L'editore garantisce la massima riservatezza
dei dati forniti dagli abbonati e la possibilità di
richiederne gratuitamente la rettifica o la ca-
ncellazione ai sensi dell'art 7 del D. leg. 196/2003
scrivendo a privacy.pressdi@pressdi.it.

La longevità sta cambiando il mondo. Siamo pronti?

DI ODILE ROBOTTI

IL NUMERO DI PERSONE OLTRE I 60 ANNI RADDOPPIERÀ DA QUI AL 2050, SUPERANDO I 2 MILIARDI, CON ENORMI IMPLICAZIONI PER LA SOCIETÀ, LE IMPRESE, L'ECONOMIA E, NATURALMENTE, LE PERSONE. OCCORRE PREPARARE IN MODO ATTENTO E CONSAPEVOLE QUESTA RIVOLUZIONE PER MINIMIZZARNE I DISAGI E MASSIMIZZARNE I BENEFICI.

È emerso un nuovo continente: quello delle persone over-60. Sono già quasi un miliardo e secondo le Nazioni Unite (“World Population Ageing”, 2015) diventeranno 1,4 nel 2030 e 2,1 miliardi nel 2050, vale a dire circa un quarto della popolazione generale. Le conseguenze non le vedremo solo sul sistema di welfare (stressato per l'aumento del tasso di dipendenza e della spesa sanitaria) e sulla produttività pro-capite dell'economia (in diminuzione a causa del minore numero di lavoratori attivi). Andranno anche al di là dell'impatto del considerevole potere di spesa (15 trilioni di dollari nel 2020¹) di questa coorte, che ormai tutti stanno iniziando a vedere come opportunità. Ecco alcuni spunti che danno l'idea della pervasività del fenomeno.

- **Non solo dove pensate.** Anzitutto, l'invecchiamento della popolazione è un trend globale. Quando pensiamo all'invecchiamento della popolazione, i Paesi che vengono in mente sono quelli sviluppati: Giappone, Germania, Italia, i soliti noti insomma. In verità, i più rapidi incrementi nella

popolazione sopra i 65 anni stanno avvenendo nei Paesi in via di sviluppo dove questo gruppo demografico è previsto aumentare del 140% entro il 2030 (figura 1). È vero che questi Paesi partivano da livelli piuttosto bassi, ma stanno accelerando notevolmente e la base di popolazione è molto ampia: la previsione delle Nazioni Unite è che, nel 2050, l'80% delle persone sopra i 60 anni (1,7 miliardi di individui) vivrà in Paesi attualmente in via di sviluppo. Questi Paesi, che rischiano di diventare vecchi prima di diventare ricchi, non sempre stanno mettendo in piedi i necessari sistemi sociali di supporto per gli anziani con il rischio di creare un gruppo demografico fragilissimo.

- **Tutto a misura di senior.** Dato che l'invecchiamento della popolazione (frutto dell'allungamento della vita non bilanciato da un aumento nelle nascite) modifica il mix demografico a favore degli adulti maturi e super-maturi, cambieranno gli investimenti infrastrutturali (es. meno scuole, ma più residenze assistenziali per anziani), l'urbanistica (le città, in cui si concentrerà sempre di più la popolazione anziana, dovranno essere ridisegnate per andare incontro alle sue esigenze) e i modelli di consumo (i segmenti in cui spendono maggiormente gli adulti maturi, cioè salute, intrattenimento e tempo libero, cresceranno più rapidamente e probabilmente aumenterà la spesa per servizi rispetto a quella per beni). La nuova normalità sarà sempre più influenzata dai senior.
- **Anche il salvadanaio invecchia.** Gli effetti sul risparmio sono più complessi di quanto possa suggerire una analisi puramente demografica, ma vi sono alcuni elementi

su cui riflettere. Per quanto riguarda l'impiego del risparmio, nella popolazione over-65 tende di norma a indirizzarsi su investimenti considerati più sicuri (titoli di stato e obbligazioni). Questo potrebbe diminuire l'investimento complessivo nel mercato azionario. Venendo al tasso di risparmio, dopo la pensione il comportamento varia a seconda di molte variabili per cui non è facile fare previsioni. In generale, sappiamo che tende a differire a seconda dello status sociale: diminuisce nelle classi meno agiate (che utilizzano i propri risparmi come integrazione della pensione), ma non nelle altre. Sappiamo anche che, dopo i 65 anni sale il rischio di raggiri dei risparmiatori. Anche gestione e regolamentazione del risparmio dovranno tenere conto del cambiamento demografico.

- **Casa dolce casa.** La “domiciliarietà” (mantenere il più a lungo possibile la persona nel proprio ambiente portando l’assistenza sociale e sanitaria a casa della persona) sarà la scelta di elezione nella cura degli anziani. Questo darà impulso alle tecnologie abilitanti orientate al monitoraggio e all’*alerting* (sensori e microsistemi di nuova generazione, anche indossabili; dispositivi più “trasparenti”, non invasivi ma affidabili, per il rilevamento o la prevenzione delle cadute; reti wireless per la determinazione della posizione dell’utente e di eventuali intrusioni), all’assistenza a distanza per anziani e *care givers*, inclusa la tele-medicina, alla domotica assistenziale e ai robot di uso

domestico. Sarà anche necessaria la realizzazione di soluzioni abitative “protette” che permettano agli anziani soli di vivere a casa propria in piena sicurezza.

- **L’effetto dell’ombra lunga.** Da un punto di vista sociale, il cambiamento di prospettiva portato dalla longevità avrà un effetto domino su tutte le fasi della vita, inclusa la giovinezza. Anzitutto, man mano che si abituano alla più elevata aspettativa di vita, le persone senior tenderanno a proiettare un’ombra lunga, cioè a rendersi conto di avere davanti ancora decenni di vita attiva. Inoltre, l’età *liquefatta* (si veda Robotti, “Opportunità nell’era dell’età liquida”, in *Harvard Business Review Italia*, marzo 2018) sta spazzando via la sequenza rigida degli stadi della vita. Di conseguenza, la carriera tradizionale, concepita come una lunga maratona che iniziava finiti gli studi e terminava con la pensione, sarà sostituita da un portafoglio di carriere con gradi di impegno differenti e vari nuovi inizi, che si protrarrà negli anni ben oltre i fatidici 65. Carriere più lunghe e sequenze più flessibili, a loro volta, incoraggeranno le interruzioni volontarie in vari punti della carriera per perseguire obiettivi diversi dal lavoro.
- **Si affermano i super-adulti.** Il costrutto sociale dell’invecchiamento è destinato a evolvere perché non più adeguato ai tempi né sostenibile. La visione degli anziani come adulti depotenziati verrà riservata ai più anziani degli anziani, ci abitueremo a pensare all’invecchiamento in maniera più articolata, cioè con fasi diverse, considerandola una evoluzione dell’età adulta (si veda, Robotti, “L’Avvento dei super-adulti”, in *Harvard Business Review Italia*, luglio/agosto 2017)
- **La pensione va in pensione.** La pensione come “nulla” riempito di riposo, svago e cura dei cari (modello “ricreazione”) verrà rimpiazzata da una concezione in cui avranno più spazio l’auto-realizzazione e le aspirazioni (modello ri-creazione).
- **Organizzazioni mixer.** Sempre più le organizzazioni avranno al proprio interno persone di età diverse in quanto i lavoratori vi resteranno più a lungo (sia per innalzamento dell’età pensionabile, sia per ragioni economiche, sia perché cambierà il modo di vedere l’età adulta matura). È anche probabile che le organizzazioni assumeranno più frequentemente persone senior (neo-pensionati) in ruoli junior. In tutto ciò, il legame tra la retribuzione/carriera ed età diventerà più debole perché, da un lato, persone in età senior rientrano o passeranno in ruoli junior (che rispondono al desiderio di minore impe-

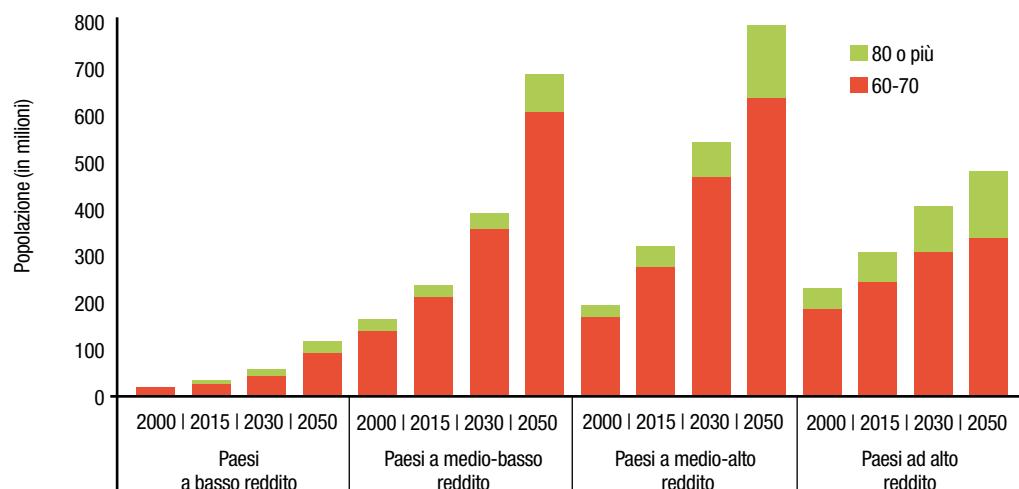
L'AUTORE



ODILE ROBOTTI è amministratore unico di Learning Edge srl (www.talentedge.it), una società specializzata nell’ottimizzazione del talento organizzativo e nella formazione. Country leader del 30% Club Italy (<http://30percentclub.org/about/chapters/italy>) e autrice del libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), Odile è molto attiva sui temi dell’inclusione e della diversità, in particolare legate al genere (www.leadershipfemminile.com) e all’età. Con un forte impegno nel sociale, Odile è presidente e fondatrice dell’organizzazione di volontariato MilanoAltruista (www.milanoaltruista.org) e dell’Associazione di Promozione Sociale ItaliaAltruista (www.italiaaltruista.org).

FIGURA 1

Gli over-60 nel mondo (2000 – 2050)



FONTE: UNITED NATIONS (2015). WORLD POPULATION PROSPECT: THE 2015 REVISION.

gno e minore stress), dall’altro le carriere dei talenti saranno sempre più rapide.

- **Senior come fonte di talento.** Molte organizzazioni lamentano difficoltà nel reperire il talento organizzativo necessario, ma ancora poche si sono attrezzate per cercarlo anche tra i senior. Una recente ricerca di Deloitte (Global Human Capital Trends, 2018) rivela che il 49% delle aziende rispondenti non hanno avviato iniziative per aiutare i lavoratori senior a individuare nuovi percorsi di carriera. Non solo, il 20% del panel globalmente (il 32% in Italia) giudicano i lavoratori senior uno svantaggio competitivo. A fronte di questo, alcune organizzazioni pioniere si stanno attrezzando per utilizzare questa fonte di talento ancora incompresa. Per ora si tratta di sperimentazioni, ma molti scommettono che il fenomeno crescerà rapidamente, cominciando dai Paesi dove la scarsità di talento organizzativo si fa già sentire.
- **La seniorpreneurship è già qui.** La forte imprenditorialità delle persone in età matura (*seniorpreneur*) è chiaramente documentata dai dati della Kauffman Foundation e del Global Entrepreneurship Monitor (GEM): già oggi gli adulti maturi sono la coorte più imprenditoriale²⁻³, superando i giovani e registrando una sopravvivenza a tre anni più alta. Il fenomeno della *seniorpreneurship* è quindi molto positivo perché non solo rende gli adulti maturi meno bisognosi, ma anche crea posti di lavoro.

LE QUESTIONI RILEVANTI PER SOCIETÀ, ORGANIZZAZIONI E PERSONE

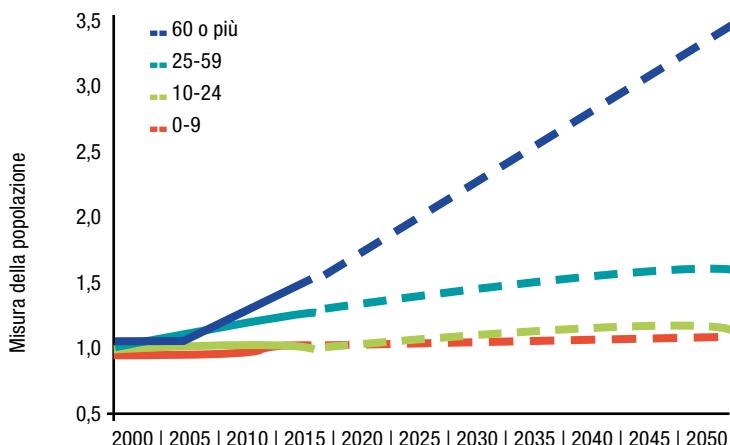
A questo punto, la domanda da farsi è se siamo pronti o se, almeno, ci stiamo attrezzando per esserlo, se stiamo anticipando e indirizzando il cambiamento o se siamo così in ritardo da essere condannati a rincorrerlo e a subirlo. Ecco alcune domande che dovremmo farci come società, come organizzazioni e come individui per valutare il nostro grado di prontezza.

A livello di società

- **Prepararsi al mondo multi-generazionale (e invecchiato).** Vivremo in società multi-generazionali in cui un quarto dei consumatori saranno senior (si vedano le proiezioni al 2050 in figura 2). Stiamo preparando i giovani a relazionarsi positivamente e senza pregiudizi con loro? Quanto interscambio c’è tra generazioni al di fuori della famiglia? Stiamo preparando la nuova forza lavoro alle opportunità della *silver economy*?
- **Progettare città a misura di senior.** Città progettate pensando ai senior sarebbero più comode per tutti e attirerebbero nuovi abitanti dando impulso all’economia. Ci stiamo pensando nello sviluppo urbanistico? Stiamo progettando abitazioni in cui gli anziani possono essere autonomi il più a lungo possibile? Stiamo costruendo strutture per accogliere i super-anziani non auto-sufficienti?

FIGURA 2

L'incremento di popolazione mondiale per fascia di età (2000 - 2050)



FONTE: ACEMOGLU, DARON & JAMES ROBINSON.

- Pensare alla finanza per senior.** Facciamo una adeguata educazione finanziaria in modo che le persone arrivino alla pensione nelle migliori condizioni possibili? Il problema della vulnerabilità dei senior in materia finanziaria, che dà luogo a possibili raggiri, è stato finora affrontato in maniera marginale; stiamo riflettendo su misure e tecnologie adeguate a prevenirlo?
- Cogliere l'opportunità di essere un Paese longevo.** Il nostro è un Paese dove gli anziani non mancano: questo crea un'opportunità unica per mettere a punto tecnologie abilitanti e modelli innovativi di supporto per anziani, domotica assistenziale e tutto quanto sia destinato a questa popolazione. Stiamo utilizzando al meglio questa opportunità?
- Svechiare l'invecchiamento.** Stiamo supportando la "modernizzazione dell'invecchiamento" diffondendo esempi virtuosi tramite i media e incoraggiandola con iniziative *ad hoc* (ad esempio premi per chi intraprende attività socialmente utili dopo la pensione, informazioni su dove trovare lavori flessibili per il periodo post-pensione, ecc.)?
- Indirizzare l'energia dei senior.** I senior sono potenzialmente una risorsa per la società, stiamo pensando a come attivarla? Stiamo supportando l'evoluzione del concetto di pensione? Stiamo pensando a delle politiche e iniziative per indirizzare l'energia e il desi-

derio di realizzazione della nuova coorte di pensionati verso attività pro-sociali?

- Aiutare gli anziani a restare autonomi.** Oltre a essere desiderata della maggior parte dei senior, l'autonomia è una delle chiavi per rendere sostenibile una società longeva in cui ogni adulto dovrà supportare vari ascendenti. Alcune misure che favoriscono l'autonomia degli anziani, sia di tipo "hard" (abitazioni adatte all'anziano), sia di tipo "soft" (coinvolgimento sociale, attività che stimolano, ecc.), sono note. Stiamo riflettendo sulle politiche adatte a diffonderle in modo sistematico? Stiamo facendo ricerca per trovarne altre?
- Far fiorire la seniorpreneurship.** La *seniorpreneurship* è un'opportunità per la società. Stiamo dando abbastanza rilievo ai casi di imprenditori senior in modo da creare emulazione? Offriamo corsi e incentivi specifici per questa coorte di imprenditori? Abbiamo premi alla *seniorpreneurship* (come ce ne sono per l'imprenditoria giovanile)?

A livello di organizzazioni

- Gestire la porta girevole.** La carriera che correva dritta sui binari è finita: ora assomiglia più alla Via della Seta, fatta di percorsi non lineari che si adeguano alle opportunità e ai vincoli. Aumenteranno gli ingressi di persone trenta/quarantenni provenienti da altre esperienze (es. micro-imprenditori) o che hanno ripreso gli studi dopo anni di lavoro. Ci stiamo preparando a gestire entrate e uscite più facili e frequenti dalle e nelle organizzazioni? Sappiamo creare *onboarding* adeguati a soggetti diversi dai neo-laureati? Saremo pronti a fare *re-hiring* di persone senior in ruoli junior?
- Dirigere e motivare una forza lavoro multigenerazionale.** Il management è pronto a gestire, sviluppare e far collaborare una forza lavoro multigenerazionale? Intelligenza e poliglottismo generazionali saranno caratteristiche indispensabili per gestire i collaboratori, li stiamo insegnando o almeno stiamo favorendo il loro apprendimento naturale? Non sarà più raro che un capo gestisca persone di vari decenni più anziane. Contrariamente al caso opposto, ricordarsi cosa motivava qualche decennio prima non funziona. I manager sanno come motivare risorse di generazioni diverse dalla propria?
- Supportare l'impiegabilità delle proprie risorse.** Le organizzazioni non sono più tenute a garantire l'impiego, ma l'impiegabilità delle risorse dovrebbe essere supportata. A quale punto dell'anzianità dei dipendenti smettiamo di preoccuparcene? Fino a che età le formiamo e le aggiorniamo? Quel che

facciamo è al passo con la longevità?

- **Fare luce su false credenze legate all'età.** A causa di false credenze, i lavoratori senior rischiano di venire penalizzati nelle valutazioni e selezioni sulla base di pregiudizi impliciti. Una credenza diffusa, ma che molte indagini hanno dimostrato essere falsa, è per esempio che i lavoratori più anziani siano meno motivati di quelli giovani. In verità, sono meno motivati solo verso la carriera, cioè sono solo meno interessati alla competizione. Stiamo facendo luce su queste false credenze?
- **Combattere gli stereotipi legati all'età.** Gli stereotipi negativi sugli adulti maturi rischiano di diventare una profezia che si auto-avvera. Li stiamo combattendo attivamente? Cosa stiamo facendo per scongiurare il rischio di essere una società che invecchia, ma valorizza solo giovani e adulti, creando un ampio gruppo di cittadini ai margini? Abbiamo valutato il rischio di azioni legali da parte di lavoratori senior che ritengono di essere stati discriminati sulla base dell'età e stiamo attivandoci per evitare che si verifichino?
- **Utilizzare il talento senior.** Per utilizzare questo bacino di talenti è necessario espandere e adattare i modelli di carriera e percorsi di sviluppo, inventare nuovi ruoli e andare incontro alle esigenze specifiche dei lavoratori dai 50 a 70 anni. Le organizzazioni dovranno, per esempio, garantire condizioni adeguate a una popolazione lavorativa più vecchia: flessibilità di orario per gestire cali di energia e/o effetto di farmaci assunti, intervalli frequenti dalla postazione di lavoro, part-time, postazioni dove si può assumere posture diverse (seduti/in piedi), permessi per visite/trattamenti medici. Lo stiamo facendo? Stiamo coinvolgendo i nel ridisegnare ruoli e carriere per loro?
- **Insegnare a ricominciare.** Dato che le carriere diventano sempre più lunghe e articolate, è fondamentale saper ricominciare, non basta più solo aggiornarsi o imparare nuove competenze. Avremo bisogno più frequentemente di cambiare ruolo e posizione alle persone anche all'interno della stessa organizzazione (per disporre del talento dove serve). Stiamo facendo il necessario per prepararle o diamo per scontato che impareranno da sole? Stiamo dando ai manager gli strumenti per supportarle mentre ricominciano? Stiamo diffondendo una *cultura del ricominciare* in cui un nuovo inizio sia visto positivamente?
- **Sviluppare competenze di transizione.** Sarà indispensabile passare rapidamente da un impiego a un altro, dall'impiego allo studio e viceversa. Stiamo facendo formazione sulle competenze di transizione?
- **Indirizzare verso una pensione attiva.** Le organizza-

zioni hanno in carico i lavoratori fino alla pensione. Questo suggerisce che possano (e, a mio parere, debbano) avere un ruolo nell'indirizzarli verso una pensione attiva. Lo stiamo facendo?

A livello di individui

- **Sviluppare la propria impiegabilità a tutte le età.** L'impiegabilità, non l'impiego, è ciò che dovremmo imparare a coltivare. Dovremmo chiederci se la stiamo sviluppando con orizzonte più lungo, adeguato alla nostra aumentata longevità. A che età riteniamo di poter smettere di aggiornarci? Siamo disposti a investire, anche a titolo personale, nella nostra formazione a tutte le età?
- **Prepararsi a una lunga pensione** Il prolungamento della vita richiede che ci prepariamo per tempo a una pensione più lunga dal punto di vista finanziario, abitativo e dei progetti da intraprendere. Ci stiamo pensando con il necessario anticipo?
- **Saper ricominciare anche dopo i cinquant'anni.** Sempre più le persone usciranno dalle organizzazioni temporaneamente per studiare o perseguire altre attività, ricopriranno ruoli in ambiti diversi nel corso della vita lavorativa e avranno un portafoglio di carriere. Quanto siamo a nostro agio con i nuovi inizi? Abbiamo imparato a ricominciare?
- **Essere inseriti nella gig economy.** Per ora dominio dei più giovani e guardata quasi con sospetto da baby-boomer, la gig economy – o economia dei lavori - può essere uno sbocco interessante anche per persone senior che potrebbero scegliere questa formula flessibile per continuare ad essere attive e arrotondare le loro entrate. Siamo pronti, senza pregiudizi, a cogliere le opportunità?

Quello che vedo intorno a me dice che c'è ancora parecchio da fare a tutti e tre i livelli e che sarebbe utile una cabina di regia per coordinare gli sforzi e condividere le migliori prassi. Se ci sbrighiamo, forse siamo ancora in tempo a cavalcare la longevità anziché a farcene travolgere. ☺

NOTE

1. Matthew Boyle, "Aging Boomers Stump Marketers Eyeing \$15 Trillion Prize," September 17, 2013, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-17/aging-boomers-befuddle-marketers-eyeing-15-trillion-prize>.
2. Kelley, D. J., Ali, A., Brush, C., Corbett, A. C., Lyons, T., Majbouri, M., & Rogoff, E. G. (2013), "2013 United States report" (pp. 33- 37, 46). London, UK, "Global Entrepreneurship Monitor".
3. Amoros, J. E., & Bosma, N. (2013). "2013 global report: Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe" (p. 35). London, UK, "Global Entrepreneurship Monitor".

MACROTRENDS 2016

Orizzonte 2030

INTRODUZIONE ED EXECUTIVE SUMMARY

I Macrotrends di un mondo che cambia

Enrico Sasso

LA TECNOLOGIA

**La forza dirompente che l'uomo
deve imparare a dominare**

Andrea Granelli

Approfondimento *IL LAVORO*

**Le competenze al centro
del cambiamento**

Bruno Lamborghini

Approfondimento *LA MOBILITÀ*

**Soluzioni innovative
tra integrazione e personalizzazione**

Lanfranco Senn

LE IMPRESE, I CONSUMATORI, IL LAVORO

Il cambiamento sistematico che investe imprese e persone

Stefano Lorenzi

Approfondimento: *I GIOVANI*

La generazione Y dei Millennials post-capitalisti

Francesco Morace

LE RISORSE, L'ENERGIA, LA DEMOGRAFIA, L'AMBIENTE

La risposta globale alle grandi sfide della nostra era

Mark Esposito

Approfondimento *ENERGIA E AMBIENTE*

Energia abbondante, nonostante il clima

Davide Tabarelli

ECONOMIA, FINANZA, MODELLI CAPITALISTICI E D'IMPRESA

Oltre l'illusione della crescita perpetua

Enrico Sasso

Approfondimento *CRESCITA ECONOMICA*

Stagnazione secolare: mito o realtà?

Emilio Rossi

IL QUADRO GEOPOLITICO

Cronaca di un disordine annunciato

Paolo Magri

**Un futuro un po' meno caldo
per i Paesi del Medio Oriente?**

Armando Sanguini

Nuovi orizzonti del possibile

INTRODUZIONE

Nel turbine del cambiamento
Enrico Sassoon

LA DIMENSIONE TECNOLOGICA E D'IMPRESA

L'esplosione dell'innovazione tecnologica nei prossimi 15 anni
Andrea Granelli

Gli effetti della trasformazione digitale sui modelli di business
Umberto Bertelé

I processi di digitalizzazione in Italia a un punto di svolta
Elio Catania

Nuovi orizzonti per le multiutility
Tomaso Tommasi di Vignano

La rivoluzione dell'intelligenza artificiale
Enrico Sassoon

Intelligenza artificiale: un'evoluzione più veloce del previsto
Euro Beinat

Progresso tecnologico, trasformazioni del lavoro e nuove competenze
Bruno Lamborghini

Sono competenze e talento i nuovi strumenti del lavoro
Stefano Scabbio

Un viaggio tra i lavori del futuro
Stefano Lorenzi

L'innovazione manageriale per gestire la "digital disruption"
Michele Parisatto

Il digitale e noi: i rischi, le illusioni e le trappole
Andrea Granelli

Le questioni etiche connesse dello sviluppo tecnologico
Paolo Gallo

Crimini informatici: la minaccia è in aumento
Andrew Beckett e Marianna Vintiadis

Cybercrime: un futuro di maggiori rischi, ma anche di maggiori protezioni
Guido Travaini e Carolina Viggiani

LA DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Sviluppo e squilibri nell'economia globale
In attesa della crisi prossima ventura
Rony Hamau

Debito pubblico e privato: i rischi per crescita e stabilità
Emilio Rossi

Il futuro della globalizzazione: protezionismo e regionalizzazione vs. liberismo
Alessandro Terzulli e Pierluigi Ciabattoni

Le nuove vie della seta
Andrea Goldstein

Cripto-monete e blockchain: l'espansione accelera
Oscar Di Montigny e Demetrio Migliorati

Blockchain, Bitcoin e la finanza decentralizzata
Raffaele Mauro

LA DIMENSIONE GEOPOLITICA

Un sistema internazionale sempre più frammentato
Paolo Magri

Grandi migrazioni: un fenomeno destinato a durare
Matteo Villa

Non si scioglierà a breve l'imbroglio mediorientale
Morris M. Mottale

Populismo, populismi e indebolimento delle élite
Alberto Martinelli

Le istituzioni sovranazionali verso un declino non irreversibile
Antonio Villafranca

LA DIMENSIONE DI AMBIENTE, DEMOGRAFIA E RISORSE

Mobilità e futuro delle città: un binomio indissolubile
Lanfranco Senn

Le implicazioni socio-economiche e finanziarie di una vita da centenari
Odile Robotti

Le criticità nell'ambiente globale
Il nuovo fattore di disruption: il cambiamento climatico
Mark Esposito

Un'emergenza dimenticata: l'inquinamento degli oceani
Fabio Cortesi