



EMERGING RISK & UNCERTAINTY MAPPING:
UNA VISIONE SISTEMICA DEI RISCHI IN UN MONDO COMPLESSO
Survey su un panel di esperti esterni
per il mercato assicurativo italiano

OSSERVATORIO
REPUTATIONAL &
EMERGING
RISK
Gruppo Unipol

Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare gli esperti che hanno partecipato alla survey per uno o più ambiti di rischio, offrendo il loro contributo in termini di competenza e visione sui fenomeni oggetto di analisi. In particolare (in ordine alfabetico):

Belloni Antonio - Centro Studi Imprese e Territorio di Artser
Belloni Everardo - Politecnico di Milano - GSoM
Bicciato Francesco - Direttore Generale Forum per la Finanza Sostenibile
Boldrini Nicoletta, Futures & Foresight Director, Tech4Future
Bonsanto Marco - CRIF Ratings
Burzio Gianfranco - Consulente Industriale
Campa Riccardo - Jagiellonian University in Cracow
Canova Luciano - Economista Scuola Enrico Mattei
Cacciamani Claudio - Professore Università di Parma
Codignola Agnese - PhD in farmacologia, giornalista scientifica professionista
Colajanni Michele - Professore Università di Bologna
Cravera Alessandro - Newton S.p.A.
Cravera Gianluca - Newton SpA
D'Agostino Giuseppe - Bird & Bird
De Angelis Paolo - Università La Sapienza, Studio Attuariale De Angelis Savelli e Associati
De Novellis Fedele - REF Ricerche
Di Nallo Egeria - Professore Ordinario, CEO Osservatorio Meeting Point
Doni Angelo - Partner Oliver Wyman
Dosi Giuseppe - CRIF
Femminis Gianluca - Professore Dipartimento Economia e Finanza Università Cattolica del Sacro Cuore
Fornero Elsa Maria - Professore Università di Torino
Fraire Gabriella - Presidente ANRA
Furlanetto Antonio - CEO -skopia, Futurista, esperto di Risk Management Anticipante
Karni David - BCC Risparmio & Previdenza
Lo Brutto Sabrina - Professoressa Associata, Dipartimento DiSTeM, Università degli Studi di Palermo
Luison Carlo - PhD, Socio BDO
Mandorino Anna Lisa - Segretaria generale Cittadinanzattiva
Masoni Paolo - Presidente Ecoinnovazione srl - Spinoff ENEA
Masper Moira - Presidente Assochange

Mastrojeni Grammenos - Segretario Generale Aggiunto dell'Unione del Mediterraneo
Mercogliano Paola - Senior scientist Fondazione CMCC - Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici
Morningstar DBRS
Mornioli Andrea - Forum Disuguaglianze Diversità
Moronese Veronica - Direttrice Affari Legali e Space Law ThinkOrbital
Neri Massimiliano - Moody's, Head of Strategy for Climate Risk
Notarnicola Andrea - Presidente Consiglio di indirizzo scientifico Fondazione Global Inclusion - art. 3
Palea Vera - Professore ordinario di Economia e Finanza aziendale, Università di Torino
Pareglio Stefano - Università Cattolica del Sacro Cuore
Paura Roberto - Presidente Italian Institute for the Future
Perrella Claudio - Partner RPLT RP legalitax
Pierantoni Isabella - Fondatrice Generation MoverTM
Poli Roberto - Professore Università di Trento, Cattedra UNESCO sui sistemi anticipanti
PwC Business Services S.r.l.
Ravelli Angelo - Direttore Scientifico IRCCS Istituto Giannina Gaslini
Rianna Guido - Fondazione CMCC - Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici
Rossi Emilio - Oxford Economics
Savaresi Sergio Matteo - Professore Politecnico di Milano
Savelli Nino - Università Cattolica del Sacro Cuore
Scolozzi Rocco - Dipartimenti di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Trento, -skopia Anticipation Services, PhD. in Ingegneria Ambientale
Simoncini Dario - Complexity Institute
Trucco Paolo - Professore Politecnico di Milano
Zampetti Giorgio - Direttore Generale Legambiente, geologo



GRUPPO UNIPOL

Osservatorio Reputational & Emerging Risk

© 2025 - Tutti i diritti riservati.

Questo documento non può essere utilizzato per scopi commerciali ma può essere divulgato senza modifiche e adattamenti purché ne venga attribuito il credito appropriato citando la fonte.

Prefazione	pag. 3
Una visione di insieme - Dai 17 macro trend nel radar ai 6 ambiti di rischio emergente	pag. 4
Una visione di insieme - I Rischi Emergenti per ambito	pag. 5
OVERVIEW - Il Radar dei Rischi Emergenti	pag. 6
Timeline	pag. 7
Principali risultati	pag. 8
Il Radar e il ranking dei rischi emergenti	pag. 9
LE DIVERSE DIMENSIONI	pag. 10
Probabilità e Impatto	pag. 11
Orizzonte temporale	pag. 14
Indice di incertezza	pag. 15
Interconnessioni e Risk Nexus	pag. 17
I SEI AMBITI DI RISCHIO	pag. 19
APPENDICE	pag. 26
Nota metodologica	pag. 27
Definizioni dei rischi	pag. 28
Crediti	pag. 33

Nell'attuale contesto, segnato da livelli crescenti di incertezza, rapidi cambiamenti e forti interconnessioni tra fenomeni globali, si rende sempre più necessario adottare una visione sistemica e anticipante, in grado di interpretare le sfide future nella loro complessità e interdipendenza, con uno sguardo orientato anche al lungo termine.

Al fine di garantirsi un ascolto strutturato dei segnali di cambiamento dell'ambiente esterno, il Gruppo Unipol nel 2014 ha costituito un osservatorio permanente dedicato, denominato "Osservatorio Reputational & Emerging Risk", per dotarsi di una visione olistica dei Macro Trend e cogliere in anticipo i rischi emergenti e le nuove opportunità in modo da consolidare nel tempo la sostenibilità del modello di business e il capitale di fiducia nella relazione con i propri stakeholder.

Alla luce della crescente importanza di una gestione anticipante e sistemica dei rischi emergenti e della rilevanza dei rischi di sostenibilità, l'Osservatorio, partendo dall'anticipazione dei macro trend, ha sviluppato un framework strutturato di gestione dei rischi emergenti identificati sulla base dell'analisi integrata dei macro trend di cambiamento del contesto esterno. In coerenza con il suo approccio di ascolto dell'ambiente di riferimento, l'Osservatorio ha scelto di esplorare i diversi ambiti di rischio emergente coinvolgendo per ogni cluster un panel composito di esperti esterni, provenienti dal mondo accademico, da centri di ricerca o opinion leader.

Il coinvolgimento è avvenuto attraverso una survey online strutturata volta a cogliere una valutazione multidimensionale dei rischi attraverso la rilevazione dell'orizzonte temporale, della probabilità di accadimento, del potenziale impatto sul settore assicurativo e delle interconnessioni tra i rischi.

La prima survey è stata condotta nei primi mesi del 2021 nel pieno del periodo, dopo il lockdown e a ridosso della speranza del vaccino. Questa particolare situazione ha avuto una certa evidenza nei risultati, ma senza prevalere su temi di natura tecnologica e climatica, ormai radicati in generale nelle analisi degli esperti e degli osservatori del futuro.

A seguito del conflitto tra Russia e Ucraina si è ritenuto importante condurre una seconda edizione della survey, a circa un anno di distanza dalla prima. Pur riflettendo le specificità del contesto in cui si collocava, anche questa survey ha conservato una forte visione prospettica mantenendo l'attenzione alle sfide di lungo periodo da affrontare negli anni futuri.

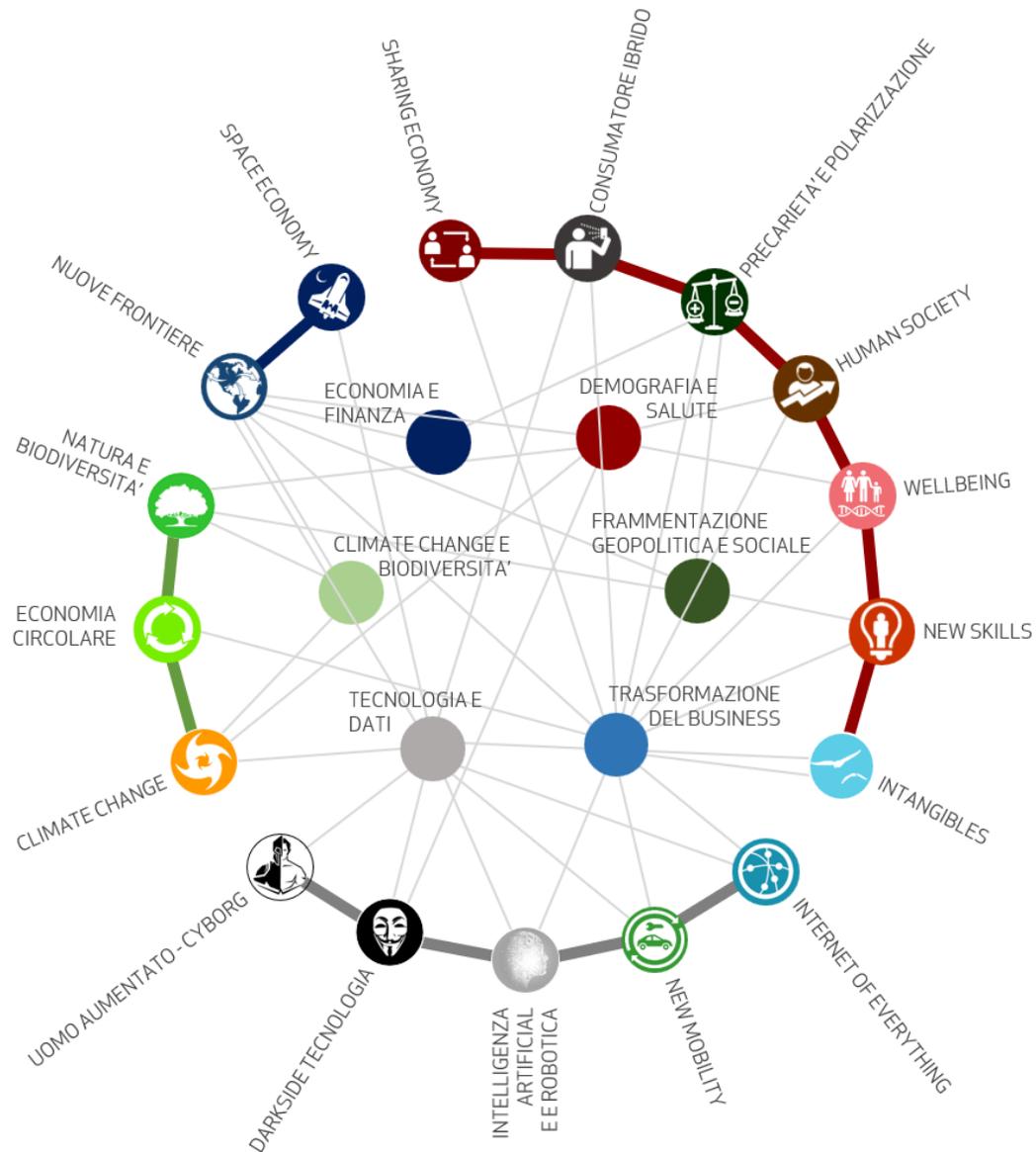
Alla luce dell'intensificarsi delle tensioni geopolitiche, degli eventi climatici estremi e dell'accelerazione tecnologica ed in particolare a seguito delle elezioni americane e della predisposizione dell'edizione 2024 del Quaderno dei Macro Trend che nel nostro framework rappresenta la base per l'identificazione dei rischi emergenti con approccio anticipante, è stata condotta una terza edizione della survey. Anche l'edizione 2025 della survey è stata svolta sui 6 ambiti di rischio emergente risultanti dall'analisi sistemica dei macro trend presenti nel Radar del Gruppo.

La Figura riportata nella pagina seguente offre una visione di insieme dei 17 Macro Trend che coprono le 4 dimensioni STEP del contesto esterno (Social, Technological, Environmental e Political) e dei loro legami ed effetti di spinta e trasformazione sui 6 ambiti di rischio individuati: Climate Change e Biodiversità, Tecnologia e Dati, Trasformazione del Business, Demografia e Salute, Frammentazione Geopolitica e Sociale, Economia e Finanza.

L'elenco dei rischi che fanno parte di ciascuno dei cluster oggetto di analisi sono riportati a pagina 5.

Una visione di insieme

Dai 17 macro trend nel radar ai 6 ambiti di rischio emergente



Rispetto all'edizione 2022 sono stati introdotti tre nuovi rischi: l'Inquinamento ambientale, all'interno del cluster Climate Change e Biodiversità, e i rischi Artificial Intelligence e Space Risk, all'interno dell'ambito Tecnologia e Dati.

I questionari compilati sono stati 76, in larga parte da parte di esperti facenti parte del panel delle precedenti edizioni ma anche con l'apporto di nuovi esperti introdotti nel panel a partire da quest'anno. Per questo siamo grati a tutti coloro che hanno fornito il loro prezioso contributo a questa e/o alle precedenti survey rendendo possibili queste analisi.



Il Quaderno dei Macro Trend edizione 2024

UNA VISIONE LUNGIMIRANTE DEI MACRO TREND
Anticipare i Macro Trend per dare forma a un Futuro in equilibrio tra Natura, Società e Tecnologia

SOCIAL
TECHNOLOGICAL
ENVIRONMENTAL
POLITICAL

Una visione di insieme

I Rischi Emergenti per ambito

RISCHI DI SOSTENIBILITA'



Climate Change e Biodiversità

- Climate Change - Rischi fisici
- Climate Change - Rischi di transizione
- Perdita di biodiversità
- Inquinamento ambientale **NEW**



Tecnologia e Dati

- Cyber risk & Cyber insecurity
- Artificial Intelligence **NEW**
- Breakdown infrastrutture critiche
- Space risk **NEW**



Trasformazione del Business

- Trasformazione della base assicurativa e dei beni da assicurare
- Skill mismatch
- Disintermediazione digitale e nuovi player



Demografia e Salute

- Malattie infettive emergenti
- Cambiamenti demografici
- Mental health



Economia e Finanza

- Crisi del debito pubblico
- Impatti sulla Supply Chain



Frammentazione Geopolitica e Sociale

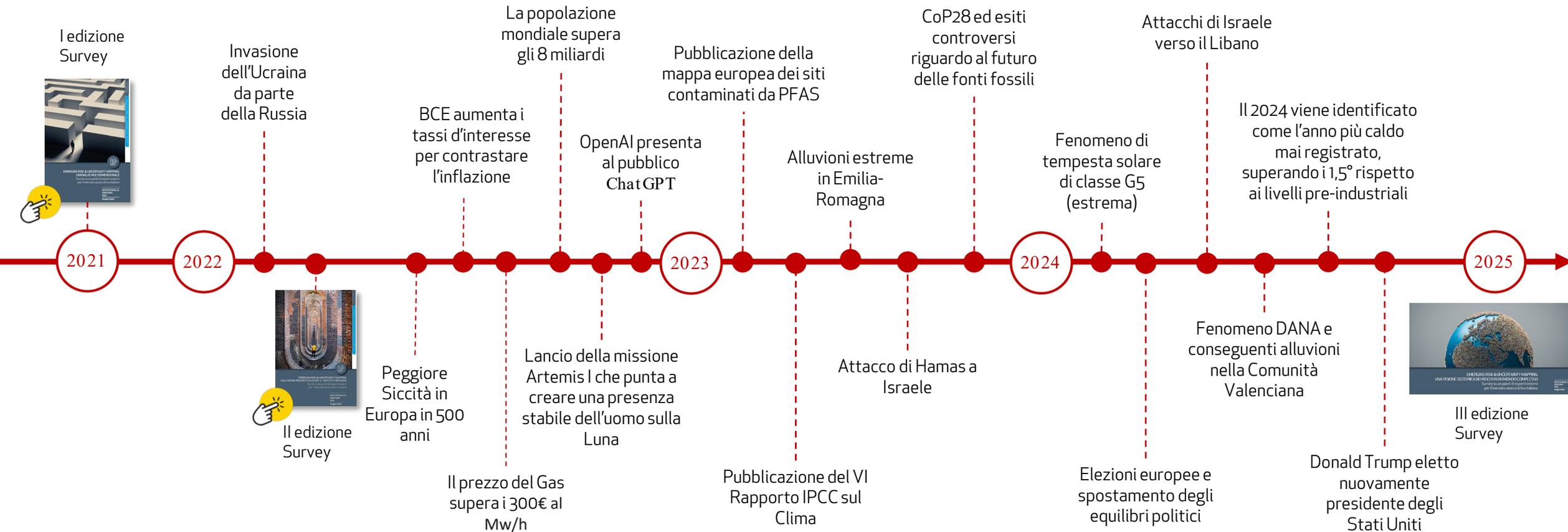
- Instabilità geopolitica
- Aumento polarizzazione sociale e tensioni sociali



OVERVIEW - Il Radar dei Rischi Emergenti

Timeline

Nella timeline sono riportati i principali eventi che si sono susseguiti dopo la seconda edizione della survey condotta nel 2022 e che possono essere utili per contestualizzare l'evoluzione del ranking dei rischi emergenti riportata nelle pagine successive, che comunque è volta a cogliere la visione prospettica delle sfide che dovremo affrontare negli anni futuri.



Principali risultati



Ambiente e Tecnologia si confermano sul podio con l'ingresso al quarto posto del nuovo rischio associato all'Artificial Intelligence, inteso in un'accezione olistica che comprende sia la dimensione tecnologica sia la dimensione economica, sociale e ambientale.



Si rafforza la centralità di una vista sistemica, con una significativa crescita dei rischi più interconnessi, come i Cambiamenti demografici, l'Instabilità Geopolitica, la Polarizzazione Sociale e i Rischi fisici associati ai cambiamenti climatici.

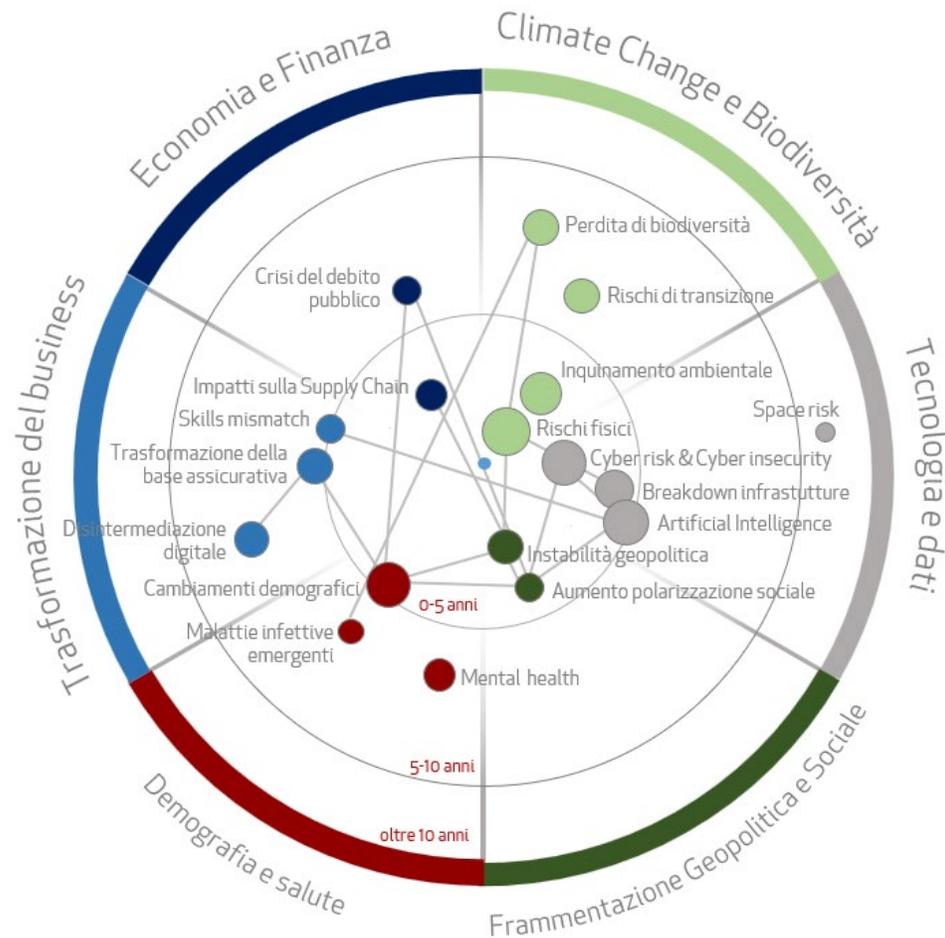


Cresce anche la rilevanza del rischio di Breakdown delle infrastrutture critiche, percepito come più imminente e probabile a causa dell'interazione di fattori geopolitici, tecnologici e climatici.



Per anticipare le sfide del domani è cruciale lavorare su più orizzonti temporali, bilanciando la priorità delle sfide più urgenti con la preparazione per quelle a lungo termine che potrebbero evolversi rapidamente, come lo Space Risk.

Il Radar e il ranking dei rischi



RANKING DEI RISCHI EMERGENTI per probabilità, impatto e orizzonte temporale

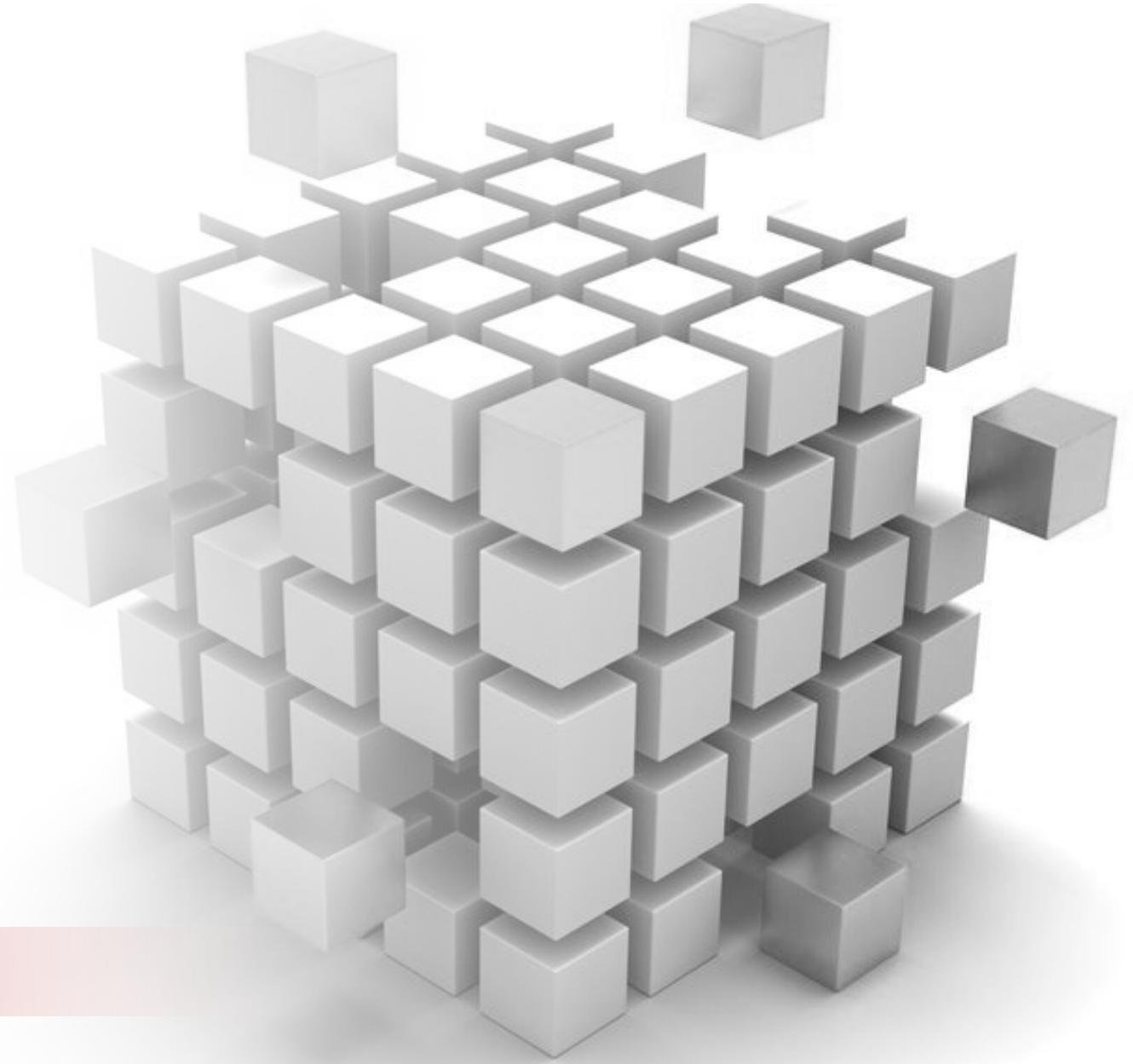


1	CLIMATE CHANGE - RISCHI FISICI	▲ 2
2	CYBER RISK & CYBER INSECURITY	▼ 1
3	INQUINAMENTO AMBIENTALE	NEW
4	ARTIFICIAL INTELLIGENCE	NEW
5	CAMBIAMENTI DEMOGRAFICI	▲ 10
6	INSTABILITA' GEOPOLITICA	▲ 10
7	BREAKDOWN INFRASTRUTTURE CRITICHE	▲ 5
8	IMPATTI SULLA SUPPLY CHAIN	▼ 4
9	TRASFORMAZIONE BASE ASSICURATIVA	▲ 2
10	AUMENTO POLARIZZAZIONE E TENSIONI SOCIALI	▲ 7
11	SKILL MISMATCH	▼ 2
12	CLIMATE CHANGE - RISCHI DI TRANSIZIONE	▼ 7
13	MENTAL HEALTH	▲ 5
14	PERDITA DI BIODIVERSITA'	▼ 7
15	DISINTERMEDIAZIONE DIGITALE E NUOVI PLAYER	▼ 9
16	CRISI DEL DEBITO PUBBLICO	▼ 8
17	MALATTIE INFETTIVE EMERGENTI	▼ 4
18	SPACE RISK	NEW

Nota metodologica

Lo strumento del Radar Rischi Emergenti per il settore assicurativo, basato sulle risposte del panel di esperti esterni, offre una visione di insieme delle seguenti informazioni:

- Rischi emergenti suddivisi per ambito di rischio (codice colore spicchio)
- Orizzonte temporale del rischio (cerchi concentrici)
- Rilevanza del rischio in termini di probabilità e impatto per il settore (dimensione pallini)
- Principali interconnessioni tra i rischi (link tra i rischi)

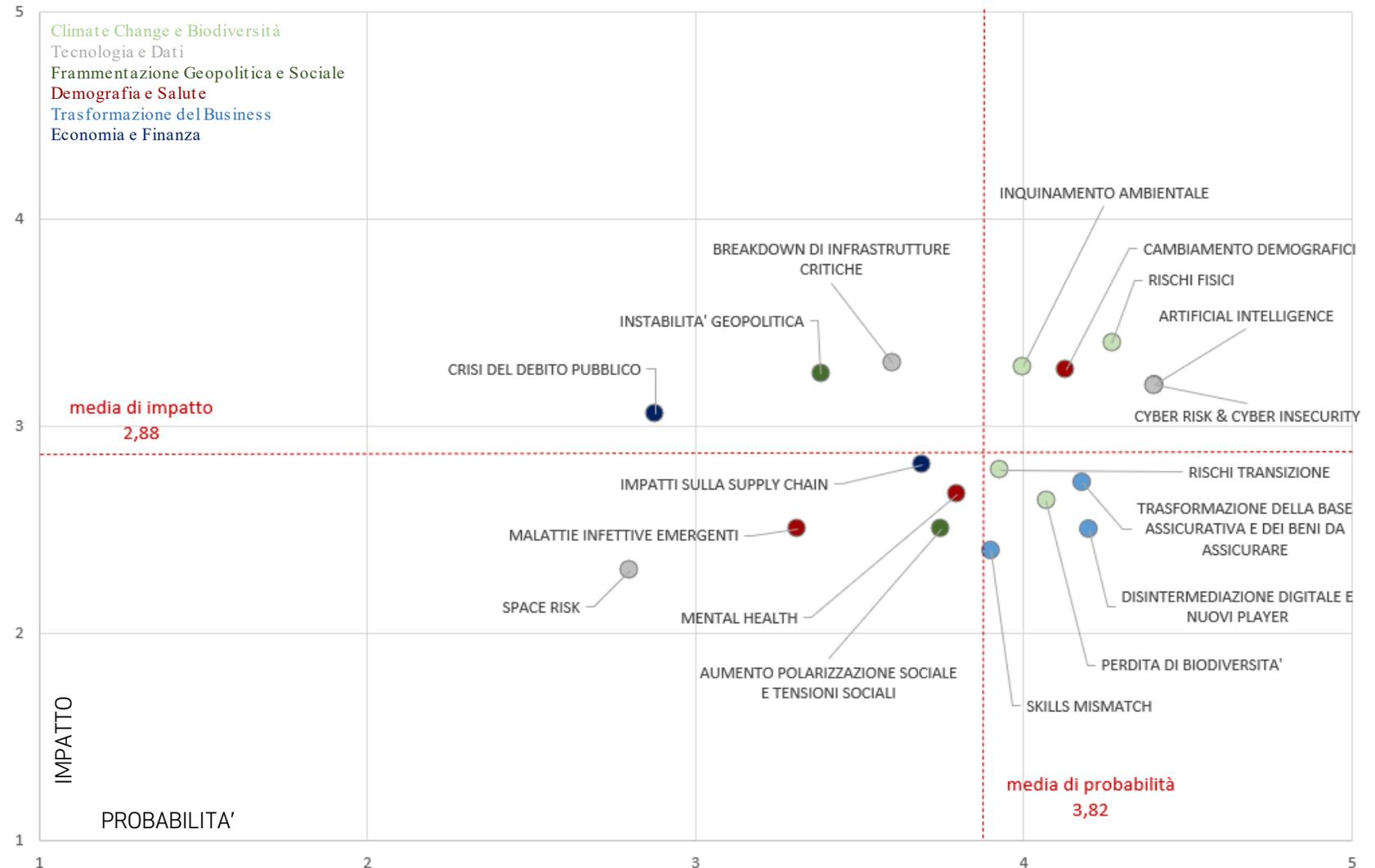


LE DIVERSE DIMENSIONI

Mappa dei rischi emergenti

Una prioritizzazione per probabilità e impatto

Tra i valori più alti per probabilità e impatto sono presenti i “Rischi Fisici” e “Inquinamento ambientale” afferenti all’ambito Climate Change e Natura e i rischi di Artificial Intelligence e Cyber Risk & Cyber Insecurity afferenti all’ambito Tecnologia e Dati. Il Rischio Cambiamenti Demografici registra un aumento notevole di probabilità che fa rientrare nella top 5 un rischio emergente facente parte dell’ambito “Demografia e Salute”.



Nota metodologica

Al panel di esperti relativo a ciascun cluster di rischi emergenti è stato chiesto di valutare la probabilità di accadimento del singolo rischio su una scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta un rischio molto improbabile (probabilità inferiore al 5%), e 5 un rischio molto probabile (probabilità di accadimento superiore al 75%).

E' stato inoltre richiesto di valutare l'impatto complessivo del rischio sul settore assicurativo italiano su una scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta un impatto molto basso (perdite finanziarie inferiori al 5% dell'utile del settore assicurativo italiano e/o danni alla reputazione trascurabili e/o reclami dei clienti assenti o non significativi) e 5 un impatto molto alto (perdite finanziarie superiori al 40% dell'utile del settore assicurativo italiano e/o danni alla reputazione molto rilevanti e/o perdita molto rilevante di quota di mercato o di clienti strategici).

Ranking per impatto e probabilità

TOP RISKS per impatto

Variazione rispetto a 2022

1	Climate Change Rischi fisici	▲4
2	Breakdown di infrastrutture critiche	▼1
3	Inquinamento ambientale	NEW
4	Cambiamenti demografici	▲2
5	Instabilità geopolitica	▲12

TOP RISKS per probabilità

Variazione rispetto a 2022

1	Cyber risk	==
2	Artificial Intelligence	NEW
3	Climate Change Rischi fisici	▼1
4	Disintermediazione digitale e nuovi player	▲1
5	Trasformazione base assicurativa	▲1

Climate Change e Biodiversità
Tecnologia e Dati
Frammentazione Geopolitica e Sociale

Demografia e Salute
Trasformazione del Business
Economia e Finanza

Nella top 5 dei rischi sia per impatto che per probabilità sono presenti 2 ambiti di rischio:

- Tecnologia e Dati
- Climate Change e Biodiversità

In particolare, nella classifica per impatto si conferma Breakdown di infrastrutture critiche che scende di una posizione (con uno score medio che scende da 3,60 a 3,30) e Climate Change - Rischi Fisici, che invece sale di quattro posizioni rispetto alla survey precedente. Escono dalla top five per impatto i Rischi Cyber Risk, Perdita di Biodiversità e Data Governance and Data Ethics, mentre entrano i rischi:

- Inquinamento ambientale (new entry nei Rischi Emergenti individuati dall'Osservatorio)
- Cambiamenti Demografici, che sale di due posizioni
- Instabilità Geopolitica, che sale di ben 13 posizioni

Il rischio percepito più probabile è quello Cyber, con uno score medio pari a 4,40, che si mantiene nella stessa posizione della survey precedente, ma con uno score medio più alto.

Nella top 5 per probabilità rimangono i Rischi Fisici che scendono di una posizione e Disintermediazione Digital e Nuovi Player, che invece sale di una posizione nella classifica. Entrano nella top 5 per probabilità il rischio Artificial Intelligence (new entry nei Rischi Emergenti individuati dall'Osservatorio) e il Rischio di Trasformazione della base assicurativa, che sale di una posizione rispetto alla survey precedente.

I rischi in media o superiori alla media sia per impatto che per probabilità sono cinque; fra questi sono presenti due dei quattro rischi appartenenti al Climate Change e Biodiversità, Cambiamenti Demografici, che nella survey precedente presentava una probabilità inferiore alla media e che ha visto un'inversione di rotta, ma anche due dei rischi appartenenti all'ambito Tecnologia e Dati.

Fra i rischi appartenenti all'ambito Tecnologia e Dati, Breakdown di infrastrutture critiche è sotto media per probabilità, confermando quanto già rilevato nella survey precedente, ma anche lo Space Risk, new entry di questa survey che si rivela sotto la media anche in termini di impatto.

Nell'ambito Demografia e Salute, Mental Health e Malattie Infettive Emergenti rimangono sotto la media sia di impatto che di probabilità.

Gli ambiti Frammentazione Geopolitica e Sociale ed Economia e Finanza non presentano rischi al di sopra della media per probabilità o impatto.

Mappa degli ambiti di rischio emergente

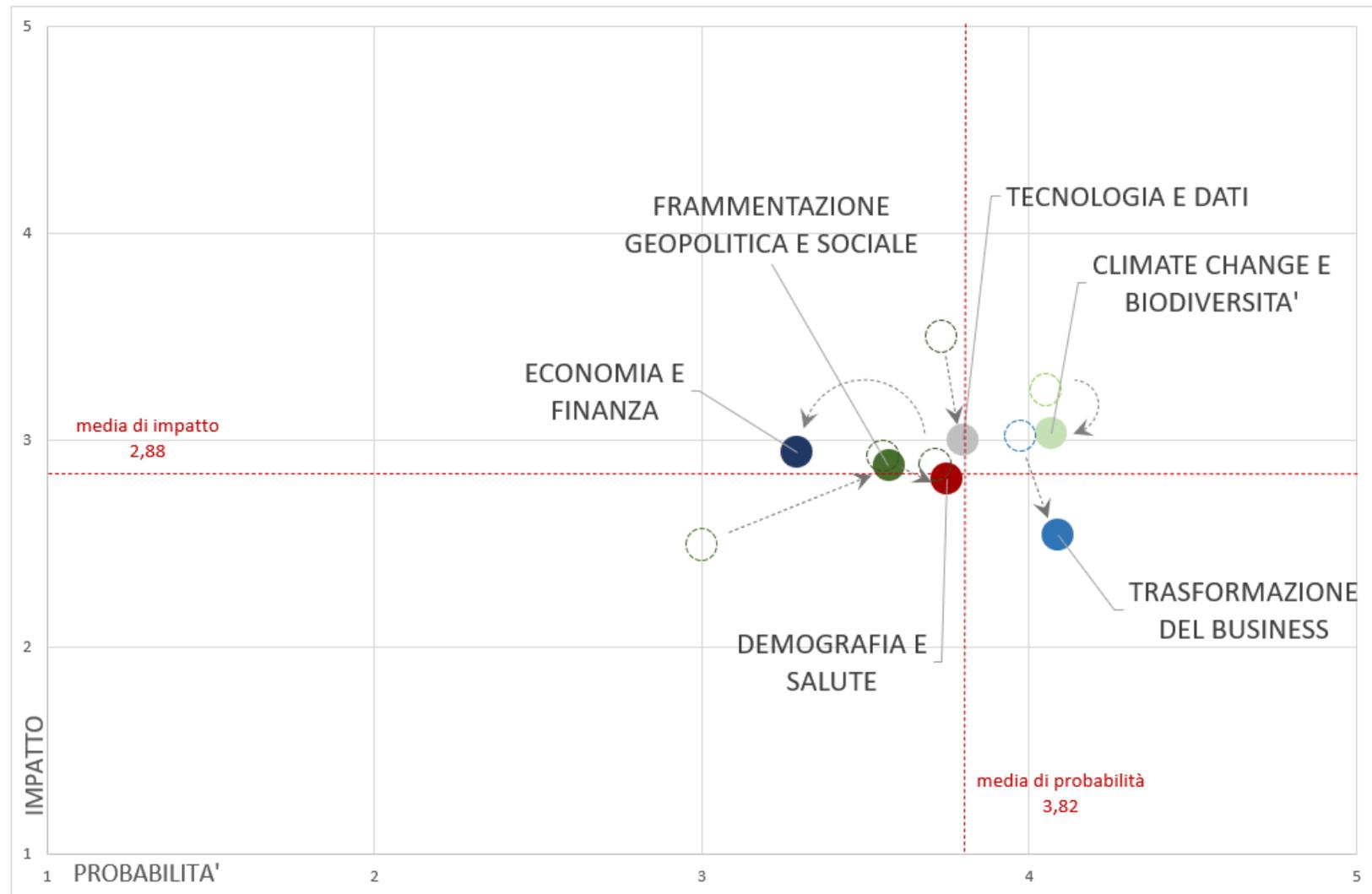
Una prioritizzazione per probabilità e impatto

Analizzando i punteggi medi di impatto e probabilità per ciascuno degli ambiti di rischio oggetto di studio, si conferma la preminenza di Climate Change e Biodiversità; risulta borderline Tecnologia e Dati, per probabilità, e Demografia e Salute, per impatto (posizione nella media in questa survey, rispetto ad una posizione poco sopra media della survey precedente).

L'ambito della Trasformazione del Business si posiziona in declino rispetto alla precedente survey in termini di impatto e in leggera crescita in termini di probabilità. Economia e Finanza rimane pressoché stabile in termini di impatto ma registra un declino della probabilità, mentre non emergono grandi variazioni sull'ambito Frammentazione Geopolitica e Sociale.

Nota Metodologica:

Nella presente mappa è stato calcolato il valore medio dei punteggi di probabilità e impatto che il panel di esperti esterni ha attribuito a ciascuno dei rischi facenti parte del cluster di rischi di riferimento.

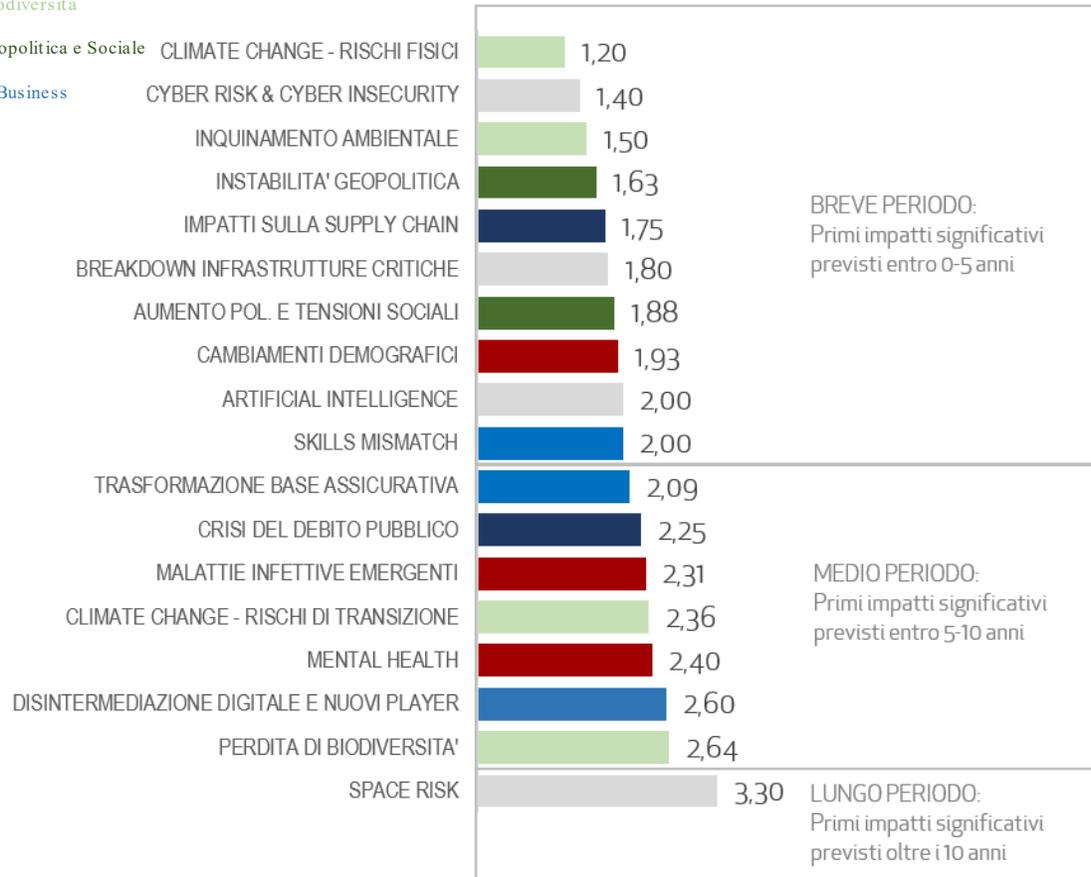


2022 direzione 2025 

I tre orizzonti temporali

Una prioritizzazione per orizzonti di rischio

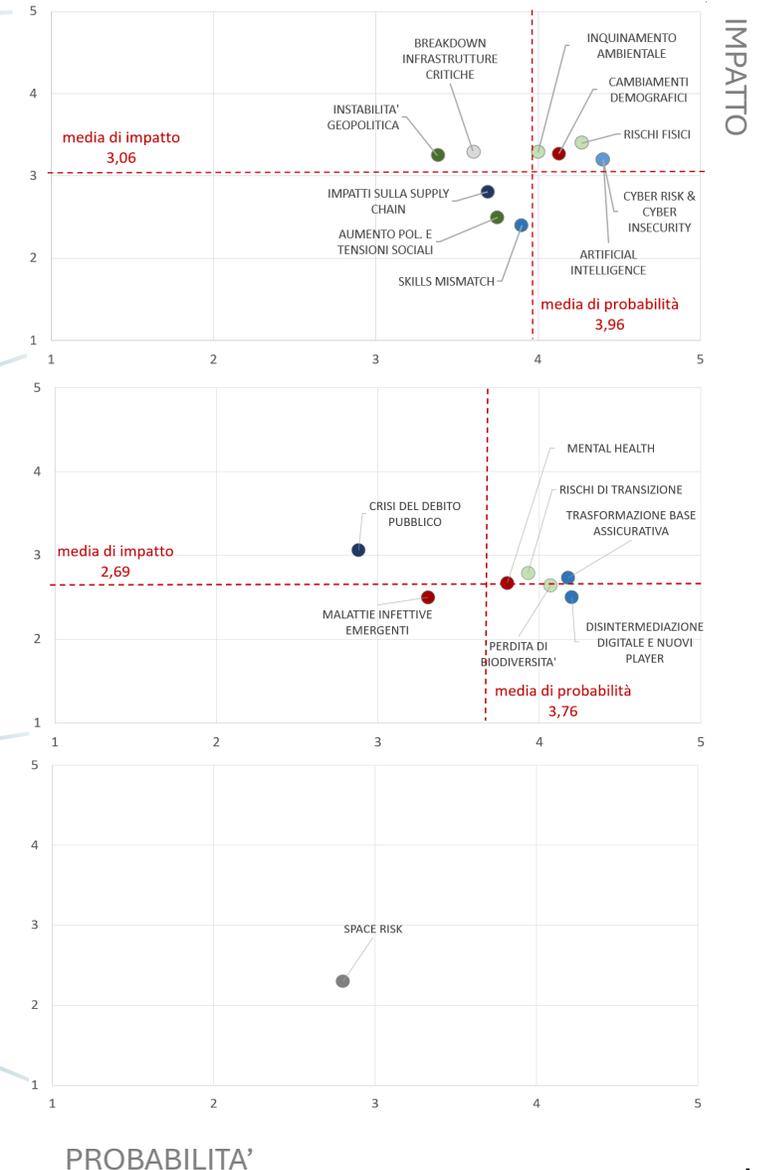
Climate Change e Biodiversità
Tecnologia e Dati
Frammentazione Geopolitica e Sociale
Demografia e Salute
Trasformazione del Business
Economia e Finanza



10 rischi

7 rischi

1 rischio



In questa indagine, dei 18 Rischi Emergenti individuati, 10 prevedono impatti a breve termine, 7 a medio termine e 1 a lungo termine. Rispetto all'edizione precedente, i rischi Cambiamenti Demografici e Skills Mismatch sono passati dal layer temporale a medio termine a quello a breve termine, mentre i Rischi Malattie Infettive Emergenti e di Transizione hanno registrato la dinamica inversa, passando da un orizzonte temporale di breve termine a uno di medio termine.

Nota Metodologica:

Al panel di esperti relativo a ciascun cluster di rischi emergenti è stato chiesto di valutare l'orizzonte temporale di riferimento del singolo rischio sulla base della seguente scala da 1 a 4:

1. Impatti significativi già riscontrati nel settore assicurativo
2. Primi impatti significativi previsti entro 1-5 anni
3. Primi impatti significativi previsti entro 5-10 anni
4. Primi impatti significativi previsti oltre i 10 anni.

Indice di incertezza

Livello di incertezza per parametro di valutazione, rischio e ambito

Nella presente sezione si è analizzato il livello di incertezza associato a ciascun rischio, a ciascun parametro di valutazione e a ciascuno ambito oggetto di indagine. Obiettivo dell'analisi è valutare quali rischi siano caratterizzati da un elevato livello di convergenza nelle valutazioni dei diversi esperti intervistati e su quali invece ci sia una maggiore alea di incertezza osservabile attraverso un più alto grado di variabilità delle valutazioni.

Nella tabella a fianco si riporta l'indice di incertezza per singolo rischio, sia a livello di singolo parametro di valutazione sia a livello complessivo. I rischi sono ordinati in ordine crescente di incertezza, misurata a livello di media per rischio.

ambito	rischio	orizzonte temporale	probabilità	impatto	media per rischio 2025	media per rischio 2022	delta
TECNOLOGIA E DATI	CYBER RISK & CYBER INSECURITY	42%	42%	64%	49%	42%	7,6%
TECNOLOGIA E DATI	ARTIFICIAL INTELLIGENCE	38%	78%	64%	60%		NEW
CLIMATE CHANGE E BIODIVERSITA'	RISCHI FISICI	46%	85%	61%	64%	49%	15,3%
CLIMATE CHANGE E BIODIVERSITA'	RISCHI TRANSIZIONE	69%	51%	74%	65%	66%	-1,9%
ECONOMIA E FINANZA	IMPATTI SULLA SUPPLY CHAIN	57%	58%	81%	65%	62%	3,8%
FRAMMENTAZIONE GEOPOLITICA E SOCIALE	INSTABILITA' GEOPOLITICA	41%	85%	71%	66%	73%	-7,6%
TRASFORMAZIONE DEL BUSINESS	DISINTERMEDIAZIONE DIGITALE E NUOVI PLAYER	78%	51%	69%	66%	57%	9,1%
TRASFORMAZIONE DEL BUSINESS	TRASFORMAZIONE DELLA BASE ASSICURATIVA E DEI BENI DA ASSICURARE	68%	61%	74%	68%	80%	-12,0%
DEMOGRAFIA E SALUTE	CAMBIAMENTI DEMOGRAFICI	58%	88%	73%	73%	90%	-17,0%
TRASFORMAZIONE DEL BUSINESS	SKILLS MISMATCH	66%	97%	57%	73%	87%	-13,7%
TECNOLOGIA E DATI	SPACE RISK	55%	100%	67%	74%		NEW
FRAMMENTAZIONE GEOPOLITICA E SOCIALE	AUMENTO POLARIZZAZIONE SOCIALE E TENSIONI SOCIALI	67%	83%	74%	74%	76%	-2,0%
ECONOMIA E FINANZA	CRISI DEL DEBITO PUBBLICO	64%	95%	71%	77%	61%	15,4%
DEMOGRAFIA E SALUTE	MENTAL HEALTH	75%	78%	81%	78%	80%	-2,0%
CLIMATE CHANGE E BIODIVERSITA'	INQUINAMENTO AMBIENTALE	63%	79%	94%	78%		NEW
TECNOLOGIA E DATI	BREAKDOWN DI INFRASTRUTTURE CRITICHE	64%	95%	77%	79%	79%	0,1%
CLIMATE CHANGE E BIODIVERSITA'	PERDITA BIODIVERSITA'	61%	94%	83%	79%	81%	-1,3%
DEMOGRAFIA E SALUTE	MALATTIE INFETTIVE EMERGENTI	66%	89%	96%	83%	84%	-0,2%
	media per variabile 2025	60%	78%	74%			
	media per variabile 2022	65%	72%	74%			
	delta	-5%	6%	0%			

ambito	media per ambito 2025	media per ambito 2022	delta
TECNOLOGIA E DATI	65%	60%	5%
TRASFORMAZIONE DEL BUSINESS	69%	75%	-6%
FRAMMENTAZIONE GEOPOLITICA E SOCIALE	70%	75%	-5%
ECONOMIA E FINANZA	71%	61%	10%
CLIMATE CHANGE E BIODIVERSITA'	72%	65%	6%
DEMOGRAFIA E SALUTE	78%	84%	-6%

Nella tabella a sinistra è riportato l'indice di incertezza medio per ambito di rischio. Anche in questo caso gli ambiti sono ordinati in ordine crescente di incertezza media.

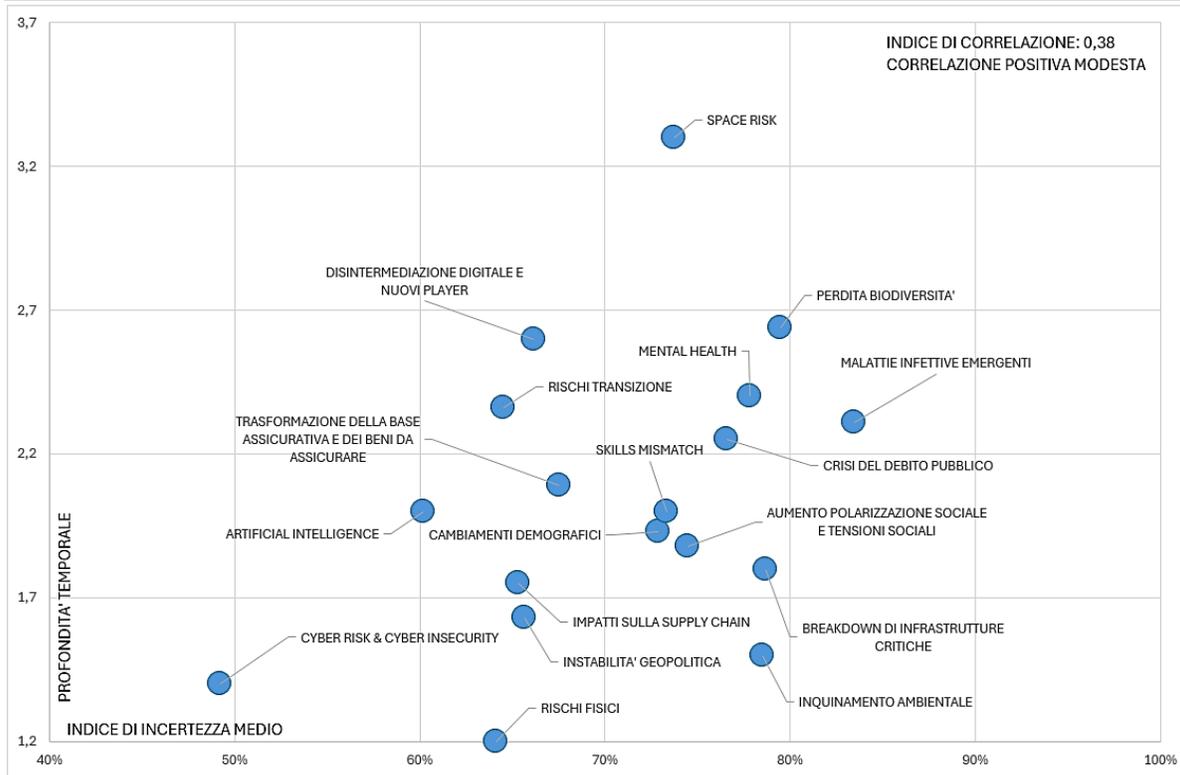
Gli ambiti caratterizzati da maggiore consenso sono Tecnologia e Dati, Trasformazione del Business e Frammentazione Geopolitica e Sociale, mentre quello contraddistinto da maggiore incertezza e variabilità nelle valutazioni è Demografia e Salute.

Nota Metodologica:

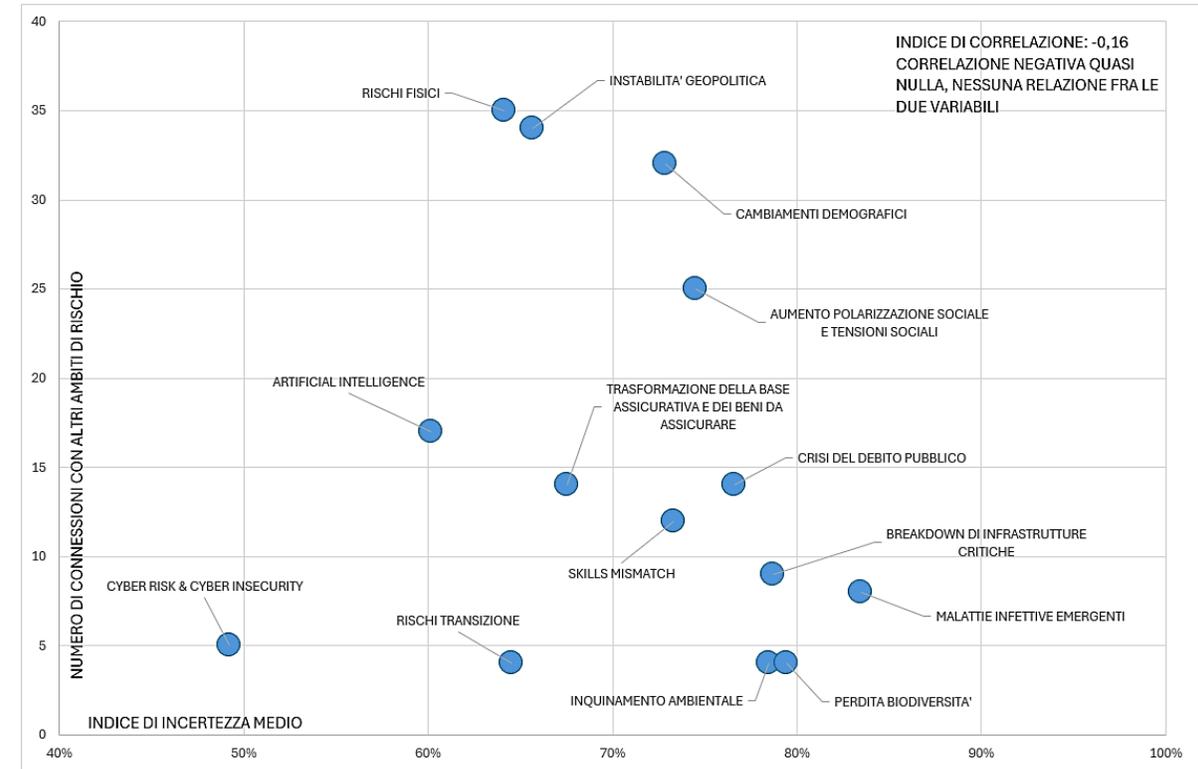
Per le modalità di calcolo dell'indice di incertezza si rimanda all'appendice metodologica.

Indice di incertezza, profondità temporale e interconnessioni

Analisi di correlazione



Si è analizzata la correlazione tra l'indice di incertezza e la profondità temporale del rischio e si è rilevata una correlazione positiva modesta con un indice di correlazione pari a 0,38. Tendenzialmente l'indice di incertezza è più basso in relazione ai rischi di breve periodo, mentre è più elevato per i rischi i cui primi impatti significativi sono attesi in un orizzonte temporale più lungo.



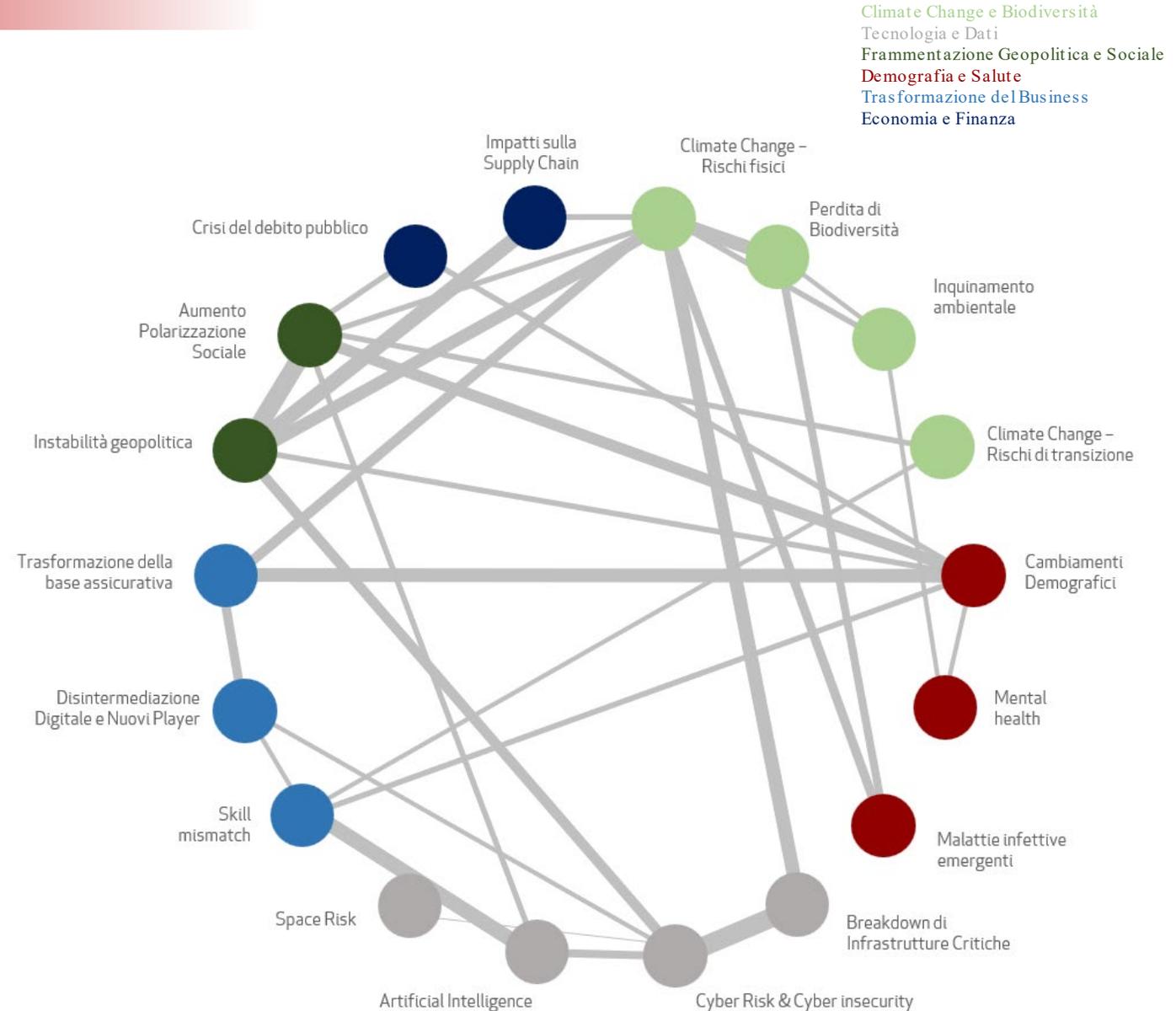
Si è svolta inoltre l'analisi di correlazione tra l'indice di incertezza e il numero di interconnessioni con ambiti di rischio differenti. L'indice di correlazione risulta negativo, pari a -0,16, ovvero non c'è nessuna relazione fra le due variabili esaminate. Questo si riscontra anche dall'osservazione dei rischi all'interno del grafico: la distribuzione è «a nuvola» ovvero non ha una tendenza predominante.

Le principali interconnessioni tra i rischi emergenti

Una vista integrata

Nella presente survey si infittisce la rete delle interconnessioni tra i rischi emergenti rispetto alla precedente edizione. Si delineano alcuni nodi chiave, tra cui i Rischi Fisici legati ai cambiamenti climatici, i Cambiamenti Demografici, l'Instabilità Geopolitica e l'Aumento della polarizzazione sociale, che risultano comuni a più di un Nexus di rischio rilevante.

Oltre ai nodi centrali emergono interconnessioni molto forti, come quelle tra Cyber Risk & Cyber Insecurity e Breakdown infrastrutture critiche, tra Artificial Intelligence e Skill Mismatch. Si profilano inoltre legami meno evidenti, ma potenzialmente significativi per la definizione di scenari futuri, come la connessione tra inquinamento ambientale e salute mentale, tra cambiamenti demografici e salute mentale e tra Space Risk e Cyber Risk e Cyber Insecurity.



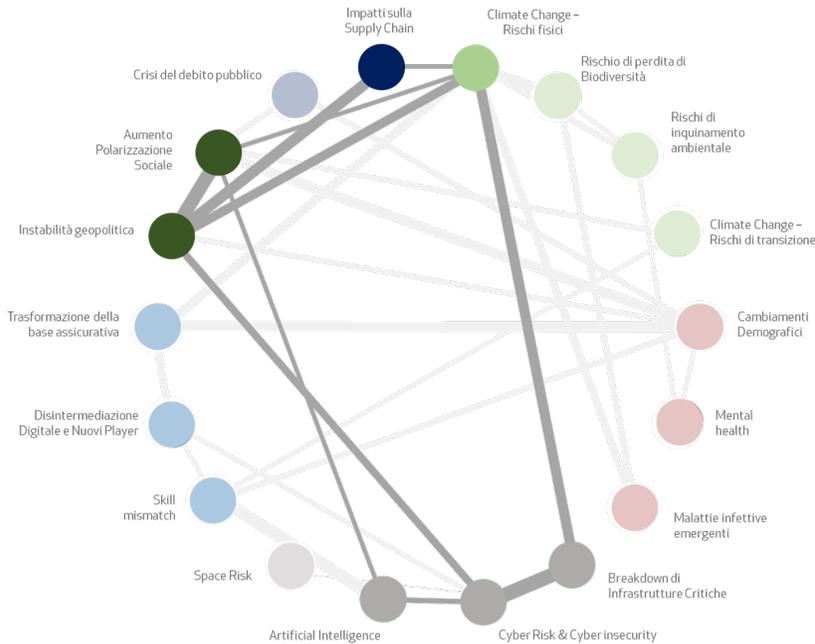
Nota Metodologica:

Al panel di esperti relativo a ciascun cluster di rischi emergenti è stata rivolta la seguente domanda: «I rischi emergenti sono da considerare non in modo isolato, ma valutando le loro interconnessioni. Dal suo punto di vista, quali tra i seguenti rischi sono più fortemente interconnessi? Partendo dall'elenco dei 18 rischi, selezioni un massimo di 5 coppie di rischi che considera significativamente interconnessi tra loro (ogni rischio può essere collegato con uno qualsiasi degli altri 17 rischi).» Per ulteriori dettagli si rimanda all'appendice metodologica.

Le principali interconnessioni tra i rischi emergenti

I Risk Nexus

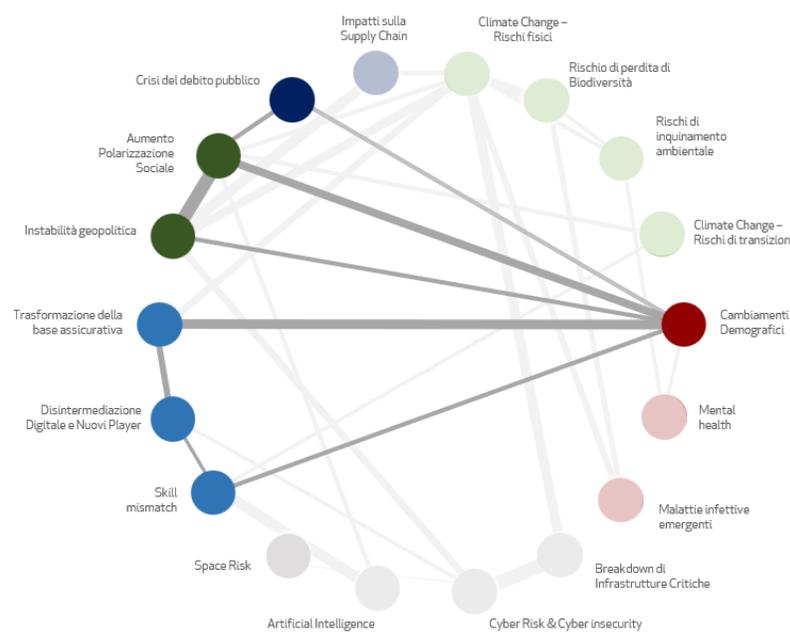
Nuove turbolenze climatiche, geopolitiche e tecnologiche



I rischi di Instabilità Geopolitica e i rischi fisici legati ai cambiamenti climatici generano un contesto di incertezza che amplifica il rischio di Breakdown delle infrastrutture critiche, esacerbato anche dalle minacce derivanti dal Cyber Risk & Cyber Insecurity e dall'Artificial Intelligence. Questi principali poli di rischio attivano loop rinforzanti con potenziali effetti di spinta sui rischi di Aumento della Polarizzazione sociale e Impatti sulla Supply chain. Si rende pertanto necessaria un'evoluzione dei modelli di resilienza strategica e operativa.

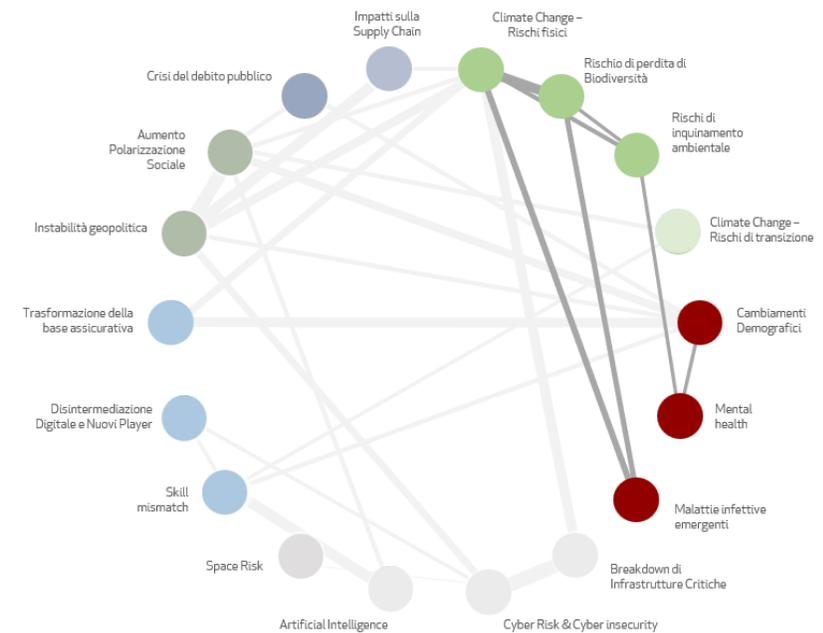
Nota Metodologica:
 Al panel di esperti relativo a ciascun cluster di rischi emergenti è stata rivolta la seguente domanda:
 «I rischi emergenti sono da considerare non in modo isolato, ma valutando le loro interconnessioni. Dal suo punto di vista, quali tra i seguenti rischi sono più fortemente interconnessi? Partendo dall'elenco dei 18 rischi, selezioni un massimo di 5 coppie di rischi che considera significativamente interconnessi tra loro (ogni rischio può essere collegato con uno qualsiasi degli altri 17 rischi).»
 Per ulteriori dettagli si rimanda all'appendice metodologica.

Trasformazione dei bisogni sociali



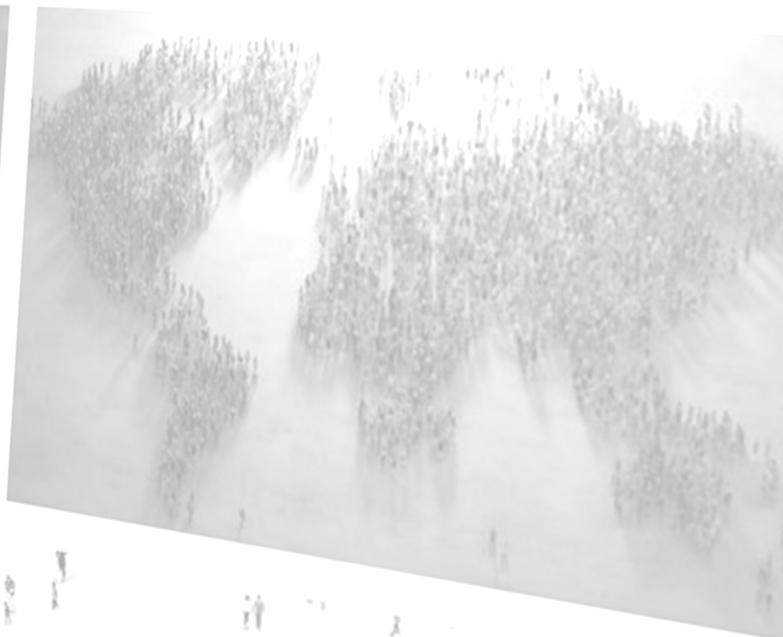
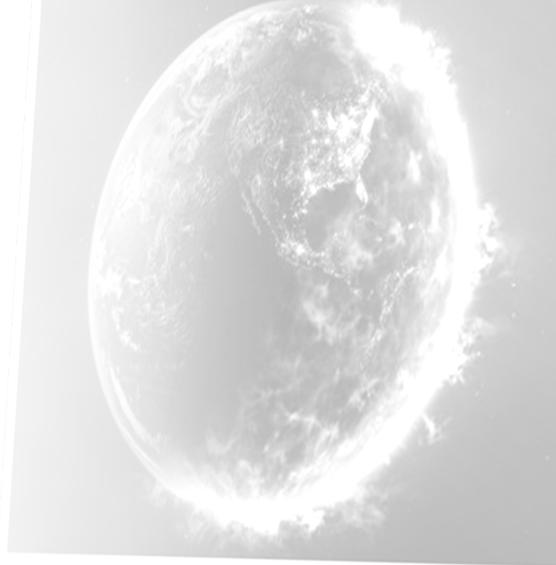
I Cambiamenti Demografici, da un lato, contribuiscono ad amplificare l'incertezza dell'evoluzione del contesto esterno alimentando le dinamiche di Crisi debito Pubblico, Aumento della Polarizzazione sociale e Instabilità Geopolitica e ricevendo stimoli attraverso le migrazioni che danno vita a nuove geografie sociali. Dall'altro, stimolano la Trasformazione del Business, ridisegnando la mappa e i confini dei bisogni assicurativi e incentivando l'evoluzione delle competenze e dei modelli organizzativi e distributivi necessari a supportare tale trasformazione.

Nuovi bisogni di protezione della salute



I rischi naturali come i rischi fisici legati ai cambiamenti climatici, la Perdita di Biodiversità e l'Inquinamento Ambientale generano effetti negativi sulla salute umana e agiscono anche come trigger per altri rischi quali le Malattie Infettive Emergenti e il Mental Health che, insieme ai Cambiamenti Demografici, contribuiscono a creare nuovi bisogni di prevenzione e protezione della salute.

Climate Change e Biodiversità
 Tecnologia e Dati
 Frammentazione Geopolitica e Sociale
 Demografia e Salute
 Trasformazione del Business
 Economia e Finanza



I SEI AMBITI DI RISCHIO

Climate Change e Biodiversità

Una vista tridimensionale

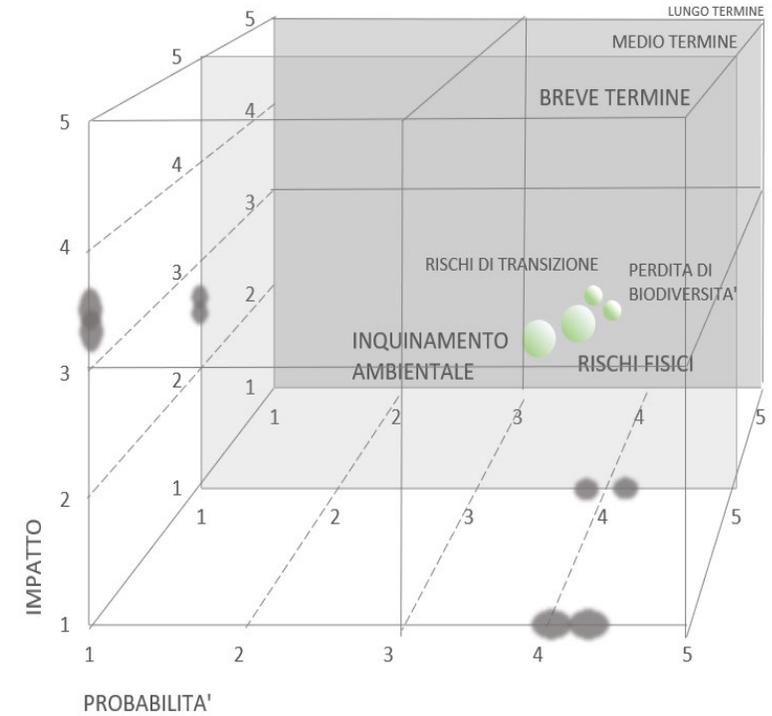
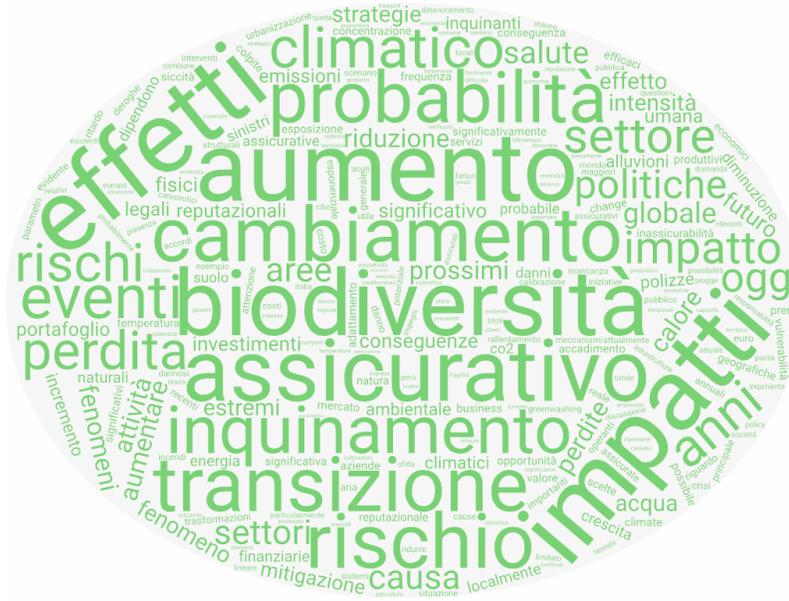
Dei quattro rischi relativi all'ambito Climate Change e Biodiversità, due (Rischi di Transizione, e rischio di Perdita di Biodiversità) sono valutati di medio termine, ovvero rischi i cui impatti sono attesi in misura significativa fra 5-10 anni. In questa rilevazione viene valutato di breve termine, oltre ai Rischi Fisici, anche il Rischio Inquinamento, nuovo ingresso nel perimetro dei Rischi Emergenti.

Tra i rischi legati al clima e alla biodiversità il rischio valutato come più probabile è quello legato ai Rischi Fisici, che è anche tra i rischi con la più alta probabilità tra tutti i rischi oggetto di analisi insieme al Cyber Risk (4,40) e al rischio di Artificial Intelligence. Il panel di esperti coinvolto è sostanzialmente concorde nel ritenere che i Rischi Fisici potranno ulteriormente aumentare, come risultato dell'effetto mix tra fenomeni acuti e cambiamenti di natura cronica e da effetti di feedback naturali positivi non ancora conosciuti appieno.

I Rischi Fisici detengono il primato anche in termini di impatto posizionandosi, insieme al Rischio Inquinamento, nella top 5 del ranking complessivo sia per impatto che per probabilità. Viene sottolineato come il rischio di Perdita di Biodiversità, anche in zone remote, potrebbe indurre il sopraggiungere di nuovi fattori di rischio per l'uomo o le colture.

Nelle considerazioni qualitative relative a tale ambito di rischio occupa un ruolo centrale la biodiversità con le relative politiche di salvaguardia e gestione degli impatti, come emerge anche dall'analisi semantica rappresentata attraverso il word cloud.

In effetti, i rischi di Perdita di Biodiversità, pur essendo percepiti a medio termine, sono valutati con una probabilità alta (4,07) nonostante non rientrino nella top five.



Nota Metodologica:

I layer temporali nel cubo sono così distinti:

- Breve termine: primi impatti significativi previsti entro 0-5 anni
- Medio termine: primi impatti significativi previsti entro 5-10 anni
- Lungo termine: primi impatti significativi previsti oltre i 10 anni.



appendix

APPENDICE

Nota metodologica

La survey è stata realizzata nel periodo da novembre 2024 a gennaio 2025 mediante questionario da compilare online.

Sono stati esplorati sei ambiti e i rischi analizzati nei sei ambiti sono stati diciotto. Per ciascun ambito è stato selezionato un panel di esperti.

Sono stati compilati 76 questionari, suddivisi per i sei ambiti secondo la tabella seguente:

AMBITO DI RISCHIO	NUMERO INTERVISTE	
Climate change e Natura	15	20%
Demografia e Salute	16	21%
Economia e Finanza	16	21%
Frammentazione geopolitica e sociale	8	11%
Tecnologia e Dati	10	13%
Trasformazione del Business	11	14%

Il genere femminile è rappresentato dal 22%.

La ripartizione secondo l'ambito di provenienza è riportata nella tabella seguente:

AMBITO DI PROVENIENZA	NUMERO INTERVISTE	
Centri di ricerca	36	47%
Mondo accademico	15	20%
Opinion leader	25	33%

Le risposte sono state analizzate per ottenere i seguenti elementi:

1. radar dei rischi emergenti costruito sulla rilevanza complessiva di probabilità per impatto e orizzonte temporale;
2. prioritizzazione per probabilità e impatto generale per gli ambiti di rischio;
3. prioritizzazione per probabilità e impatto per i singoli rischi, sia in forma generale che in rapporto ai tre orizzonti temporali;
4. tabella dei 5 top risks per impatto, con l'evidenza dell'ambito di rischio relativo;
5. tabella dei 5 top risks per probabilità, con l'evidenza dell'ambito di rischio relativo;

6. ranking dei singoli rischi secondo l'orizzonte temporale;
7. indici di incertezza per orizzonte temporale, probabilità e impatto;
8. indice di incertezza per singolo rischio;
9. indice di incertezza per ambito di rischio;
10. ranking degli indici di incertezza mediante una scala di colori da verde a rosso;
11. analisi di correlazione fra indice di incertezza medio di ogni singolo rischio e profondità temporale;
12. analisi di correlazione fra indice di incertezza medio di ogni singolo rischio e numero di interconnessioni con altri ambiti di rischio;
13. analisi dei singoli ambiti di rischio mediante rappresentazione grafica dei singoli rischi appartenenti all'ambito evidenziati secondo l'orizzonte temporale di appartenenza;
14. analisi dei singoli ambiti di rischio mediante analisi semantica delle risposte aperte e dei commenti.

Per ognuno degli indici di prioritizzazione sono stati realizzati grafici a dispersione nei quali è stata data evidenza della media per probabilità e per impatto, mantenendo la medesima scala sugli assi.

L'indice di incertezza è stato calcolato effettuando il rapporto fra le singole deviazioni standard (di orizzonte temporale, probabilità e incertezza per ogni singolo rischio) e la deviazione standard massima ottenuta fra tutti e diciotto i rischi. E' stata espressa percentualmente.

L'analisi di cui al punto 12 è stata realizzata graficamente mediante una figura tridimensionale (cubo); i singoli rischi sono rappresentati da sfere che hanno prospetticamente dimensioni diverse secondo l'orizzonte temporale relativo; per meglio evidenziare la loro posizione le sfere proiettano l'ombra sugli assi.

L'analisi semantica delle risposte aperte e dei commenti è stata effettuata mediante "word cloud".

E' stata realizzata una vista integrata delle interconnessioni tra i diciotto rischi, nella quale lo spessore della connessione è proporzionale al numero di volte in cui è stata citata dagli intervistati.

Tecnologia e Dati – definizioni dei rischi

Cyber risk & Cyber insecurity

Il Cyber Risk e la Cyber Insecurity si riferiscono alla compromissione, principalmente volontaria ma anche accidentale, delle proprietà di riservatezza, integrità o disponibilità di dati (digitali), informazioni e/o sistemi informativi (hardware e software) e riflettono i potenziali impatti negativi sulle operazioni organizzative (e.g. goals, processi, immagine o reputazione), su beni, individui, altre organizzazioni e sulla Nazione. Anche persone e famiglie sono esposte ai rischi per la sicurezza informatica, che possono causare perdita, furto o divulgazione fraudolenta delle informazioni personali e sensibili, con potenziali danni di immagine e di reputazione, patrimoniali, psicologici e legali per le vittime. Tali rischi possono avere origine esterna o interna e possono derivare da vulnerabilità presenti in ambito ICT, ma anche da inadeguati processi e/o controlli interni inclusi quelli di sicurezza fisica. L'aumento e la trasformazione del cyber risk sono legati all'evoluzione della tecnologia, alla pervasività della sua diffusione e al crescente livello di dipendenza nei diversi ambiti, con anche implicazioni di tipo sociale.

Breakdown di infrastrutture critiche

Collasso di infrastrutture quali rete elettrica, fornitura di acqua, infrastruttura dei trasporti, GPS, sistemi IT, dovuto a: attività umana (es. cyber attack; conflitti geopolitici); disastro naturale (terremoto o alluvione); minaccia cosmica (es. tempesta solare). I guasti alle infrastrutture critiche tendono ad avere effetti significativi e consequenziali a catena, comportando chiusure di attività, perdite economiche, costi di bonifica, rischi per la salute e impatti ambientali.

Artificial Intelligence

Per rischio di Intelligenza Artificiale si intende la possibilità di subire potenziali perdite derivanti dall'uso dell'intelligenza artificiale da due diverse prospettive:

1. Prospettiva tecnologica, che include i seguenti driver di rischio:

- Dati e input, che comprende rischi di: i) riservatezza, ii) inaccuratezza dei dati e iii) sicurezza;
- Modelli di Intelligenza Artificiale, che comprende rischi di: i) trasparenza degli algoritmi di IA e ii) abuso;
- Attività e output, che comprende il rischio di: i) eccessiva dipendenza e ii) attendibilità dei modelli;

2. Prospettiva di contesto economico, sociale e ambientale, che include i seguenti driver di rischio:

- Persone e Pianeta, che comprende rischi di: i) modifiche nel mondo del lavoro, ii) governance, data ethics e contenzioso e iii) minacce per la sostenibilità ambientale;
- Contesto economico, che comprende il rischio di: i) perdita di vantaggio strategico, ii) modifiche alla supply chain e iii) implicazioni di natura sistemica.

Space risk

Come Space risk comprendiamo (i) le potenziali minacce derivanti da eventi fisici di origine cosmica come impatti di sciame meteoritici, tempeste solari e altri effetti di natura magnetica e meccanica che possono minare direttamente l'integrità delle infrastrutture spaziali e/o terrestri su cui si fa affidamento per i servizi critici sulla Terra come sistemi di comunicazione, difesa, GPS, tubature Oil&Gas e le missioni di osservazione della Terra; (ii) le potenziali minacce dovute alla continua crescita dell'interesse da parte di imprese private per turismo spaziale e la costituzione di mega-costellazioni di microsatelliti che aumentando significativamente gli oggetti in orbita aumenta il rischio di collisioni con detriti spaziali, e (iii) gli attacchi informatici deliberati alle infrastrutture spaziali critiche di una nazione potrebbero contribuire alle tensioni geopolitiche

Climate change e Biodiversità – definizioni dei rischi

Climate Change – rischi fisici

I rischi legati al climate change includono la crescita della frequenza e severità di eventi naturali derivante dal cambiamento climatico, con conseguente aumento dei danni per il Gruppo e per i clienti assicurati. Sono compresi anche i rischi derivanti dalla transizione a un'economia a basse emissioni di gas serra, tra cui cambiamenti regolamentari, tecnologici e nelle preferenze del mercato.

I rischi fisici sono rischi che derivano dagli effetti fisici del cambiamento climatico. Includono:

- Rischi fisici acuti, che derivano da eventi particolari, soprattutto meteorologici quali tempeste, alluvioni, incendi o ondate di calore.
- Rischi fisici cronici, che derivano da cambiamenti climatici a lungo termine, come cambiamenti di temperatura, innalzamento del livello del mare, la minore disponibilità di acqua, perdita di biodiversità e cambiamenti nella produttività del suolo.

Climate Change – rischi di transizione

I rischi legati al climate change includono la crescita della frequenza e severità di eventi naturali derivante dal cambiamento climatico, con conseguente aumento dei danni per il Gruppo e per i clienti assicurati. Sono compresi anche i rischi derivanti dalla transizione a un'economia a basse emissioni di gas serra, tra cui cambiamenti regolamentari, tecnologici e nelle preferenze del mercato.

Il passaggio ad un'economia a basse emissioni di gas serra (transizione) comporta rischi di diversa natura:

- 1) regolamentari: possono derivare dalle decisioni politiche che mirano all'aumento del prezzo dei combustibili fossili, e che incoraggiano l'uso sostenibile del territorio e l'efficientamento energetico
- 2) legali: possono derivare da controversie legali dovute allo svolgimento di attività che producono impatti negativi sul clima
- 3) tecnologici: possono derivare dall'introduzione di nuove tecnologie a basse emissioni di CO2 ed energeticamente efficienti considerato l'intero life cycle del prodotto
- 4) cambiamento delle preferenze del mercato: derivano dalla variazione del comportamento della clientela e delle preferenze dei consumatori
- 5) reputazionali: riguardano la difficoltà di attrarre e trattenere clienti, dipendenti, partner commerciali e investitori se un'azienda ha la reputazione di danneggiare l'ambiente.

Perdita di Biodiversità

Il rischio di perdita di biodiversità comprende i rischi fisici, derivanti dalla degradazione di ricchezza specifica e di collasso di ecosistemi naturali (terrestri e acquatici - marini e d'acqua dolce -) con rilevanti impatti sui servizi ecosistemici, sulla salute umana e sul benessere psicofisico, sulla sicurezza alimentare e sulla profittabilità nel tempo delle attività economiche. Tali rischi possono essere acuti, se determinati nel breve termine da eventi specifici, o cronici, se i cambiamenti nella natura avvengono con gradualità. Inoltre, sono inclusi anche i rischi di transizione, derivanti dalla transizione a un'economia "Nature-positive", tra cui cambiamenti regolamentari, tecnologici e relativi alle preferenze del mercato e ai contenziosi, e, infine, i rischi sistemici, derivanti dalla destabilizzazione di un ecosistema critico o di un intero sistema finanziario dato dalla manifestazione combinata dei rischi fisici e di transizione

Inquinamento ambientale

Rischio di un significativo incremento della contaminazione o corruzione dell'omeostasi ambientale e naturale, attraverso l'introduzione di materiali o azioni dannose nell'ambiente. Esistono diverse forme di inquinamento ambientale, che possono essere distinte in base all'ambiente colpito (ad esempio, inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo) o alla fonte (tra cui, ma non solo, inquinamento luminoso, acustico e da plastica). Tutte le diverse forme di inquinamento ambientale hanno implicazioni per la salute umana, la natura e la biodiversità.

Trasformazione del Business – definizioni dei rischi

Trasformazione della base assicurativa e dei beni da assicurare

Il rischio di "trasformazione della base assicurativa e dei beni da assicurare" si riferisce alle sfide legate alla gestione dei mutamenti strutturali nei beni da assicurare derivanti da fenomeni come la transizione da proprietà ad accesso (sharing economy), l'economia circolare e la crescente rilevanza degli asset intangibili (es. reputazione, dati). Questo rischio aumenta con la riduzione dei beni fisici da assicurare e con l'evoluzione tecnologica, come le auto a guida autonoma, che alterano i profili di rischio tradizionali. Le implicazioni per il settore assicurativo includono la riduzione del business tradizionale (auto, property) e la necessità di adattare le strategie di gestione del rischio a un panorama in evoluzione.

Skill mismatch

Il rischio di skill mismatch include la mancanza di nuove competenze per gestire i Macro Trend emergenti nonché nuove competenze trasversali come la gestione della complessità e della multiculturalità. Comprende anche la necessità di conversione delle risorse umane per nuove competenze e la difficoltà di gestione del capitale umano in presenza di un crescente invecchiamento e maggiore diversità da valorizzare (es. per generazione, genere, background formativo e culturale).

Disintermediazione digitale e nuovi player

Rischi legati alla disintermediazione della relazione con il cliente per effetto sia della digitalizzazione e della tecnologia (es. blockchain) sia della crescente fiducia p2p ed empowerment del cliente, con potenziali impatti sui canali di distribuzione tradizionali e sui modelli di business. Sviluppo di ecosistemi di servizi che superano i tradizionali confini dei settori e dei mercati, con potenziale ingresso di nuovi player.

Demografia e Salute – definizioni dei rischi

Malattie infettive Emergenti

Rischio di insorgenza di malattie infettive causate da nuove forme di patogeni (ad esempio, gli agenti patogeni rilasciati dallo scioglimento del permafrost), aggravato dalla crescente resistenza ai farmaci e antibiotici dagli effetti del cambiamento climatico e dalla perdita di biodiversità. Il commercio internazionale e le reti di viaggio creano, inoltre, nuove opportunità di diffusione, favorendo la manifestazione di eventi pandemici, ovvero la diffusione incontrollata di patogeni, che possono avere impatti sulle diverse linee di business assicurativo e sugli investimenti attraverso gli effetti negativi sui mercati finanziari, sulle modalità di organizzazione del lavoro, sulle catene di fornitura e sui comportamenti dei clienti.

Cambiamenti demografici

Rischio di variazione della dimensione, composizione e distribuzione territoriale della popolazione, attraverso componenti quali natalità, mortalità, mobilità sociale (cambiamento di status) e movimento territoriale (migrazione). Questo genera (i) un'insostenibilità dei modelli di business dovuto anche alla nascita di nuovi bisogni assicurativi spesso diversi per le varie generazioni di contemporanei (es. giovani, popolazione attiva, quiescenti, ...) con esposizione al rischio di longevità e di trasformazione nei modelli di relazione sociale, (ii) un significativo incremento delle aspettative di vita con impatti sulla sostenibilità del rischio assunto anche dovuto all'alto tasso di malattie nelle fasce della popolazione più anziane e (iii) un impatto anche sulla gestione del personale in termini di attrattività e retention di nuove skills.

Mental Health

Il rischio di salute mentale è legato all'aumento e una crescente diffusione, trasversale alle diverse generazioni, di disturbi mentali e stati di malessere psico-fisico che possono limitare lo svolgimento delle attività quotidiane di un individuo. Il 20% della popolazione mondiale affronta disturbi mentali, da ansia e depressione a patologie più gravi, che hanno un impatto notevole sul benessere psicofisico generale della persona. I fattori ambientali, come inquinamento e perdita di biodiversità, insieme all'uso di tecnologie, lo stress e l'isolamento causati dalla pandemia da Covid-19, hanno peggiorato questi problemi favorendo l'insorgenza di patologie come obesità e altre sindromi metaboliche, le dipendenze da sostanze come oppioidi, alcol e nicotina, che danneggiano il corpo, il cervello e la sfera sociale dell'individuo. L'attuale sistema sanitario non è sufficientemente preparato ad affrontare l'impatto dei disturbi mentali, con conseguenze per il settore assicurativo, che vede un aumento delle richieste di risarcimento per malattie mentali, dipendenze, invalidità e incidenti legati all'abuso di droghe. Questo rischio ha impatti non solo sui clienti, ma anche sulla "resilienza umana" del Gruppo (attenzione alla salute e al benessere psico-fisico dei dipendenti).

Economia e Finanza – definizioni dei rischi

Crisi del Debito Pubblico

Il rischio di "Crisi del debito pubblico" si riferisce alla possibilità che uno Stato non riesca a sostenere il proprio debito a causa di politiche inadatte a far fronte al contesto

Impatti sulla Supply Chain

Rischio di un aumento del prezzo delle materie prime critiche e dell'energia, anche legato a possibili escalation dei conflitti, che generi spinte inflazionistiche con impatti sui costi della supply chain e sui costi e dinamiche dei sinistri nonché potenziali effetti sulla crescita. Inoltre, l'efficientamento e l'interconnettività delle catene di approvvigionamento globali le rendono vulnerabili alla concentrazione dei rischi e alle interruzioni, con cyberattacchi come ulteriore minaccia. Eventi geopolitici, pandemici, sanzioni internazionali e controllo pubblico sulla conformità ESG possono avere un impatto sulle catene di approvvigionamento. Soluzioni come nearshoring, regionalizzazione e accumulo di stoccaggio strategico sono adottate per aumentare la resilienza.

Frammentazione Geopolitica e Sociale – definizioni dei rischi

Instabilità geopolitica

I rischi di instabilità geopolitica includono i conflitti bellici tra gli Stati, incluse guerre con utilizzo di armi di distruzione di massa (tra cui armi nucleari, chimiche, biologiche e radiologiche), attacchi terroristici nonché tensioni socio-politiche interne. Sono inclusi anche i conflitti economici, volti all'indebolimento economico-politico di un altro Paese, facendo leva su politiche commerciali o altri strumenti quali attacchi cibernetici contro le infrastrutture critiche (Cyber war). Sono infine da considerarsi anche le alleanze, le polarizzazioni e altre dinamiche politiche, tra cui le elezioni, che possono influenzare l'assetto geopolitico. Tali eventi possono derivare da cambiamenti nell'ordine internazionale e da un mondo sempre più multipolare, con implicazioni macroeconomiche, microeconomiche, sociali e ambientali nonché di incertezza dell'evoluzione normativa e regolamentare

Aumento polarizzazione e tensioni sociali

Il rischio di aumento delle polarizzazioni e delle tensioni sociali include violenti contrasti sociali, fenomeni di rabbia sociale e instabilità politica dovuti alla moltiplicazione della polarizzazione sociale (tra generazioni, tra generi, in termini economici e finanziari, di skills e di opportunità) e all'aumento del numero di persone in condizioni di povertà. Comprende anche il mancato presidio dell'inclusione finanziaria, cioè della capacità di rendere accessibili, comprensibili e finanziariamente sostenibili i prodotti e servizi per tutti i segmenti della popolazione. Inoltre, i meccanismi di ricorso collettivo, la proliferazione di contenuti falsi (come i deep fake), ma anche forme di proteste ambientali possono istigare disordini sociali. Le divisioni sociali e le disparità, sempre più pronunciate, influenzano i profili di rischio e la stabilità del mercato, con possibili cambiamenti nelle normative e politiche governative.

Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

Liliana Cavatorta

Capo Progetto – Responsabile Emerging, Reputational And Strategic Risk

Gianluca Rosso

Emerging, Reputational And Strategic Risk

Davide Iacofano

Emerging, Reputational And Strategic Risk

Elena Borovina

Emerging, Reputational And Strategic Risk

Il gruppo di lavoro si è avvalso della collaborazione di SCS Consulting, per la definizione del framework di analisi e la predisposizione delle survey, del supporto del Tavolo Tecnico dell'Osservatorio R&ER e della sponsorship del Chief Risk Officer nella persona di Gian Luca De Marchi.

Siamo inoltre grati a Paola Carrea, Giuseppe Cinquemani, Lorenzo Cordin, Filippo Della Casa, Sarah Doring, Stefano Genovese, Daniela Marucci, Marisa Parmigiani, Federica Pizzini, Paola Rosso, Antonio Tirri, Fernando Vacarini e SCS Consulting per averci supportato nel coinvolgimento degli esperti che hanno preso parte alla survey.

Unipol

The logo for Unipol, featuring the word "Unipol" in a dark blue, sans-serif font. Below the text is a stylized graphic element consisting of three horizontal stripes: a green stripe on top, a white stripe in the middle, and a red stripe on the bottom. The stripes are slightly curved and extend across the width of the text.