



10 ANNI

dell'Osservatorio
Reputational & Emerging Risk

OSSERVATORIO

REPUTATIONAL &
EMERGING
RISK

Gruppo Unipol

10 ANNI

dell'Osservatorio Reputational & Emerging Risk

L'essere consapevoli di far parte di un mondo complesso e l'ambizione di voler mantenere una posizione di leadership sono stati gli stimoli che, grazie ad una intuizione innovativa di visione delle interconnessioni tra contesto interno e contesto esterno, il 31 gennaio 2014 hanno permesso la costituzione dell'Osservatorio Reputational & Emerging Risk del Gruppo Unipol.

Grazie al processo partecipativo di costituzione di un tavolo interdisciplinare volto a mescolare i saperi, dapprima mediante il coinvolgimento delle funzioni più vicine ai diversi stakeholder, e successivamente estendendolo sempre più a tutte le aree aziendali, attraverso un approccio olistico che desse visione congiunta sia dei rischi che delle opportunità, è stato garantito negli anni quello scambio di informazioni e quella visione trasversale che hanno permesso di monitorare l'allineamento tra le risposte del Gruppo e l'evoluzione dei bisogni degli stakeholder, assicurando nel tempo la sostenibilità del modello di business e del capitale di fiducia.

L'Osservatorio ha avuto l'obiettivo di dotare il Gruppo, attraverso la definizione di un framework strutturato, di diversi strumenti di anticipazione ed esplorazione dei possibili futuri, fruibili dalle diverse funzioni aziendali, ognuno per le proprie necessità. Inoltre, la pubblicazione del Quaderno dei Macro Trend basato sul modello predittivo Meeting Point in collaborazione con la Prof.ssa Egeria Di Nallo e gli studi dei futuri e l'utilizzo di metodologie di *strategic foresight*, con il coinvolgimento di team interfunzionali sono strumenti utili per creare la cultura dei futuri e dell'incertezza, partendo da una alfabetizzazione al pensiero anticipante e alla visione di lungo termine.

Già da quando aprimmo la "finestra sul mondo" ci rendemmo subito conto che un approccio basato solo sul guardare al presente, interrogando gli stakeholder su quali fossero le esigenze e utilizzando lo "specchietto retrovisore" come strumento per indirizzare la strategia poteva risultare limitante, in particolar modo per l'accelerazione e interconnessione dei fenomeni di cambiamento. Era importante dotare il Gruppo di un "cannocchiale" che desse la possibilità di guardare al futuro con diverse scansioni temporali.

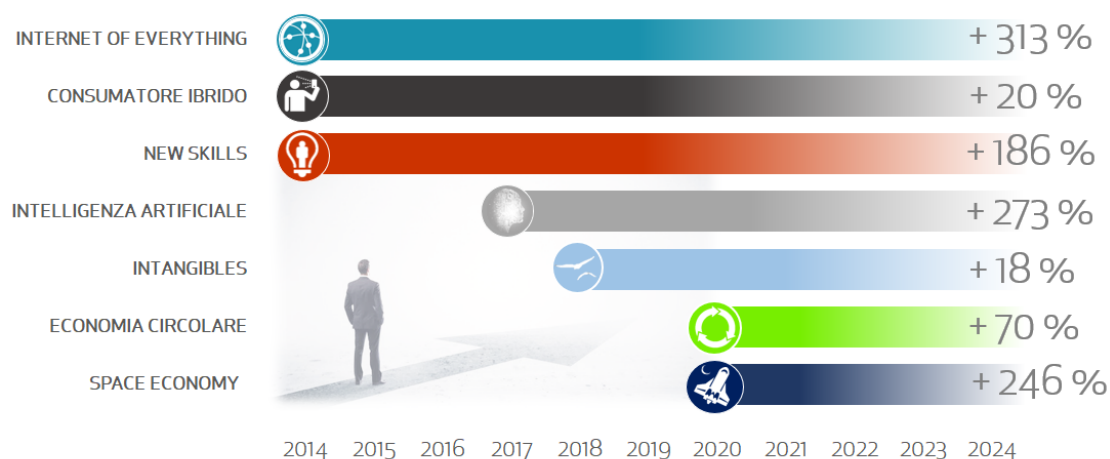
Solo allungando la vista ed anticipando il futuro avremmo avuto la possibilità di comprendere gli effetti dei sempre più interconnessi cambiamenti in un mondo in continua accelerazione. E questo approccio anticipante doveva essere elemento centrale sia nella definizione della strategia che nella gestione dei rischi, dove i rischi emergenti devono essere analizzati alla luce dei possibili canali di trasmissione verso i rischi tradizionali già presenti nella mappa dei rischi delle imprese per comprenderne la rilevanza e valutarne gli impatti, anche mediante approcci basati su analisi dei possibili scenari.

Il progetto è iniziato volendo dare una vista prospettica su quei temi che mettevano insieme il contesto esterno, mediante la **logica STEP** (Social, Technological, Environmental, Political) ed il contesto interno, grazie alla catena del valore, introducendo anche nuove visioni anticipanti per i tempi come ad esempio i settori cugini, ovvero business distanti ma possibili futuri competitor (albero Tree60). Grazie, quindi, al modello predittivo



del **Meeting Point**, che in un arco temporale di medio-breve termine fornisce informazioni sull'evoluzione di queste tematiche unita alla valutazione di **expert judgement**, degli impatti sul business in ottica trasversale su tutta la catena del valore, si è riusciti a delimitare e definire i Macro Trend, fenomeni di evoluzione del contesto. Durante il processo evolutivo e di arricchimento del Quaderno a partire dal 2017, sono stati associati ai Macro Trend i **Temi To Watch**, ovvero quelle tematiche di particolare interesse per il momento storico di analisi ma ancora non mature e/o non sufficientemente ampie per avere una dimensione propria di Macro Trend.

Nel corso delle edizioni alcuni temi to watch hanno avuto quella crescita ed evoluzione per trasformarsi in Macro Trend come la Space Economy, gli Intangibles e Natura e Biodiversità, nuovo Macro Trend proprio di quest'ultima edizione. Un altro fondamentale tassello acquisito durante il percorso evolutivo del Quaderno è stata l'introduzione dei **KPI** nel 2018, elemento statistico a supporto per il monitoraggio e la conferma dei Macro Trend stessi. I KPI ci consentono di valutare ex-post l'effettiva crescita dei Macro Trend, permettendo la quantificazione nella loro struttura e magnitudo per quanto i Macro Trend siano fenomeni ampi che richiedono una valutazione sia quantitativa che qualitativa. Come è possibile apprezzare dall'immagine sull'evoluzione dei Macro Trend, le scelte di introduzione nel Radar di nuovi Macro Trend sono state confermate nel tempo mostrando l'attendibilità del Framework, anche dopo aver subito lo stress del cambiamento del contesto imposto dalla pandemia da Covid-19, che spingendo le forze di cambiamento ha generato delle accelerazioni che hanno messo alla prova la robustezza del modello stesso, confermandolo.



Il Quaderno dei Macro Trend prodotto dall'Osservatorio, oltre ad essere un luogo in cui vengono raccolte in modo sistematico le principali informazioni riguardanti l'evoluzione dei Macro Trend con i relativi rischi e opportunità, è stato un progetto in costante evoluzione nel tempo. Oltre alla dinamicità intrinseca del progetto stesso e l'introduzione di nuovi elementi a supporto, il Quaderno è stato ed è tuttora fonte di ispirazione per il magazine di Unipol Changes, nonché fonte di riferimento per l'analisi di rilevanza nell'ambito del Bilancio Integrato e ora nell'ambito del progetto di adeguamento alla Direttiva CSRD, ma anche innesco, a partire dal 2017, della costruzione di scenari di lungo periodo sulla base di metodologie di *strategic foresight* e a partire dal 2021 del filone di attività dedicato alla quantificazione e prioritizzazione dei Rischi Emergenti.

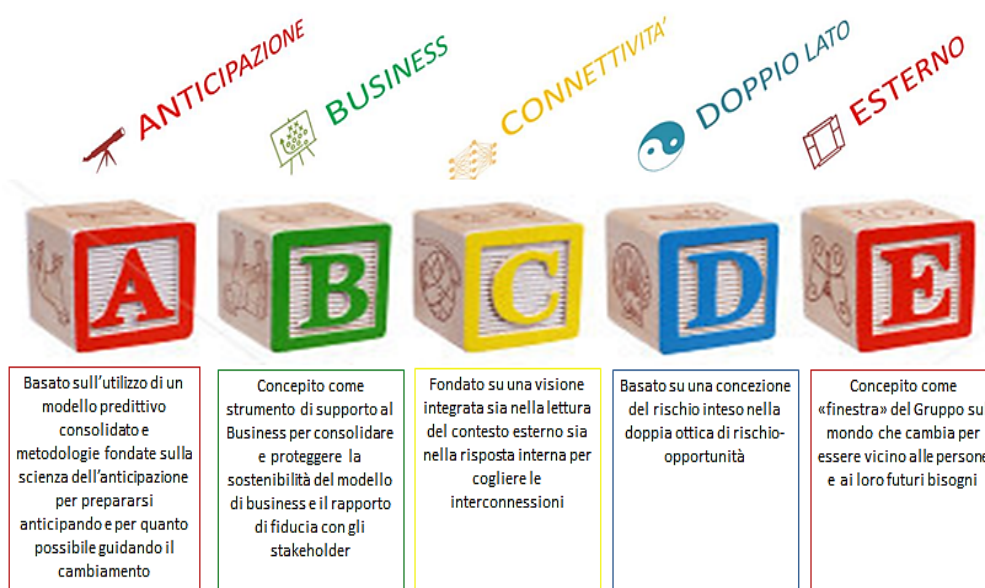
Grazie all'introduzione delle **Survey dei Rischi Emergenti** è stato sempre più internalizzato lo strumento statistico nell'approccio olistico allo studio dei cambiamenti, dove i dati permettono lo studio quantitativo delle interconnessioni che, col tempo, ci consentirà di focalizzare l'attenzione anche sul livello di influenza e di spinta tra gli stessi Macro Trend. In un contesto sempre più complesso, abbiamo appurato che sempre più rilevanza ha assunto il tema del Data Storytelling, ovvero la possibilità di impiegare strumenti comunicativi efficienti ed efficaci capaci di coadiuvare il messaggio quali-quantitativo di un mondo sempre più interconnesso all'interno di un sistema complesso. L'arricchimento degli strumenti quantitativi con elementi statistici sviluppato in questi

primi 10 anni potrà sempre più aiutarci anche negli anni a venire a creare scenari diffusi e trasmissibili a tutti i livelli aziendali.

L'ambizione dell'Osservatorio è sempre stata quella di evolversi costantemente per anticipare le evoluzioni del contesto esterno, mantenendo i principi fondamentali alla base del suo framework. Parlando di eventi futuri è importante dotarsi di strumenti che ci aiutino a prepararci ai cambiamenti in atto per gestirli in modo efficace, consentendoci di "allenarci" ai futuri e ponendoci protagonisti nei cambiamenti mediante un approccio complesso che tiene conto delle dimensioni sia qualitative che quantitative.

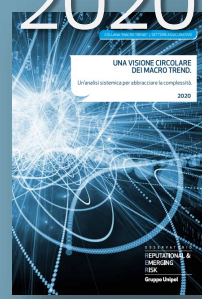
In questi 10 anni, le attività di arricchimento sono state fondamentali per indirizzare ed evolvere le attività dell'Osservatorio. In particolare, il contatto con l'Università di Trento nel 2015 ci ha consentito di avvalerci delle competenze del Prof. Roberto Poli, cattedra UNESCO per i sistemi anticipanti e la partecipazione al primo Executive Master in Complexity Management organizzato nel 2022 dal Complexity Institute, ci ha dato l'opportunità di approfondire le tematiche relative alla gestione della complessità.

Adottare le giuste lenti che abituanano alla lettura del presente in modo da cogliere i semi di futuri e allo stesso tempo guardare lontano immaginando i possibili scenari futuri, è stato un progressivo allenamento per cogliere i segnali che investono tanti ambiti e sviluppare un approccio proattivo e responsabile. Il passato non è più sufficiente per prendere decisioni consapevoli e informate, pertanto, è importante cogliere i segnali del futuro; infatti, il futuro non dà dati ma segnali e bisogna essere allenati a saperli cogliere. Essenzialmente il passato non è mai stato una base informativa completa per prepararsi al futuro ma l'accelerazione dei cambiamenti e l'aumento delle interconnessioni hanno reso il contesto sempre più complesso, richiedendo strumenti sempre più sofisticati per comprenderlo nelle sue possibili evoluzioni. È diventato chiaro che non possiamo più assumere che il futuro sarà un'estrapolazione del passato o del presente, poiché gli errori derivanti da questo approccio sono diventati sempre più evidenti. In una società complessa è essenziale avere una prospettiva anticipante per prepararsi adeguatamente ai cambiamenti e per gestire in modo responsabile le azioni del presente. Lo studio della complessità comporta il passaggio da concetti lineari a polidimensionali, armonizzando elementi tradizionalmente visti come opposti. Una visione sistemica e olistica consente di affrontare la complessità attraverso soluzioni armoniche nel presente e nel futuro. L'obiettivo del lavoro dell'Osservatorio è quello di esplorare i possibili futuri in modo proattivo, promuovendo fiducia e responsabilità verso il cambiamento e coltivando i semi del futuro in cui vorremo vivere.

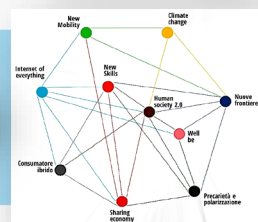
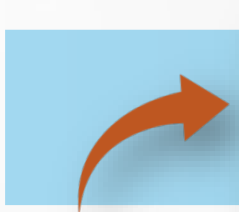


10 anni del QUADERNO DEI MACRO TREND EMERGENTI

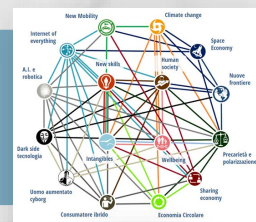
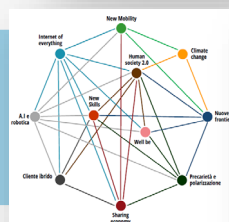
2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024



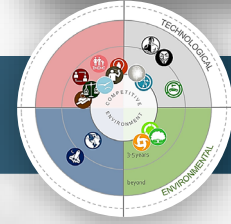
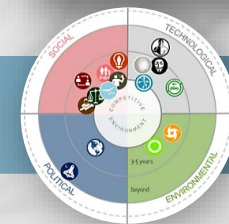
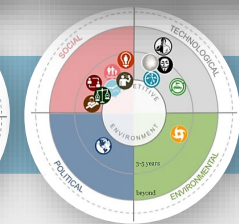
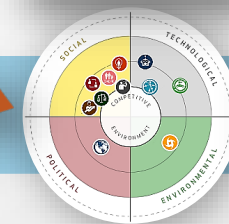
il Quaderno diventa navigabile nella versione digitale



L'evoluzione della mappa delle interconnessioni



Introduzione ed evoluzione dell'Emerging Tred Radar



MACRO TREND

- vengono identificati dieci Macro Trend
- INTERNET OF EVERYTHING
 - SHARING ECONOMY
 - CONSUMATORE IBRIDO
 - NEW MOBILITY
 - CLIMATE CHANGE
 - SENZA FRONTIERE
 - PRECARIETA' E POLARIZZAZIONE
 - HUMAN SOCIETY 2.0
 - WELL BE
 - NEW SKILLS

- viene aggiunto il nuovo Macro Trend
- INTELLIGENZA ARTIFICIALE E ROBOTICA

- vengono aggiunti 3 nuovi Macro Trend
- INTANGIBLES
 - DARK SIDE TECNOLOGIA
 - UOMO AUMENTATO - CYBORG

- vengono aggiunti 2 nuovi Macro Trend
- ECONOMIA CIRCOLARE
 - SPACE ECONOMY

- viene aggiunto il nuovo Macro Trend
- NATURA E BIODIVERSITA'



vengono introdotti i KPI di monitoraggio dell'evoluzione dei Macro Trend



Viene svolta una valutazione degli impatti sui Macro trend del Covid-19 in ottica di breve e di medio lungo periodo: Covid-19: accelerazione o metamorfosi?

viene introdotta la survey di valutazione dei Rischi Emergenti risultanti dall'analisi sistemica dei Macro Trend

TEMI TO WATCH

vengono introdotti i Temi To Watch

- BLOCKCHAIN
- BRICK & CLICK
- REALTA' VIRTUALE
- MALATTIE MENTALI
- ADOZIONE DI REGIMI ALIMENTARI
- ALTERNATIVE
- LIBERTA' TERAPEUTICA
- ECOSISTEMI DI SERVIZI
- INDUSTRY 4.0
- NUOVE FRONTIERE COMPUTAZIONALI
- INNOVATING TO ZERO
- «ZERO E LODE»

nuovi Temi To Watch

- BLOCKCHAIN E CRIPTO VALUTE
- VOCALE
- SPREAD GENERAZIONALE
- EMPOWERMENT FEMMINILE
- SCIENZE OMICHE
- CAREGIVERS
- IL TEMPO
- CAPACITA' DI RESILIENZA E CREATIVITA'
- DATI COME NUOVA VALUTA
- LA TRASFORMAZIONE DELLE CITTA'
- GESTIONE RISORSE NATURALI
- L'ESPLORAZIONE DELLO SPAZIO E IL TURISMO SPAZIALE

nuovi Temi To Watch

- BLOCCO MOBILITA' SOCIALE
- ECOSISTEMI DI BUSINESS
- GESTIONE DELLE COMPLESSITA'
- MULTISTAKEHOLDER CAPITALISM
- DATA ETHICS
- 5G & BEYOND
- CRONICIZZAZIONE EVENTI CLIMATICI
- TRANSIZIONE CLIMATICA
- PRODUZIONE ALIMENTARE
- NATURA E BIODIVERSITA'
- PANDEMIE E MALATTIE INFETTIVE

nuovi Temi To Watch

- DIGITAL TWINS
- MODELLI DI RELAZIONE SOCIALE
- HEALTHY AGING E TECNOLOGIA
- INQUINAMENTO
- ORGANIZZAZIONI-ORGANISMO
- HUMAN CENTRIC A.I.
- QUANTUM COMPUTING
- CO2 WEB
- GUERRE E SUPPLY CHAIN
- IN ORBIT ECONOMY

Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

Liliana Cavatorta

Capo Progetto - Responsabile Emerging and Reputational Risk

Gianluca Rosso

Emerging and Reputational Risk

Davide Iacofano

Emerging and Reputational Risk

Elena Borovina

Emerging and Reputational Risk

Prof. Egeria Di Nallo

già Direttore del Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna

Il Gruppo di lavoro si è avvalso del supporto del Tavolo Tecnico dell'Osservatorio R&ER e della sponsorship della funzione Risk Management nella persona di Gian Luca De Marchi.



unipol.it

Unipol Gruppo S.p.A.
Sede Legale
Via Stalingrado, 45
40128 Bologna