



EMERGING RISK & UNCERTAINTY MAPPING: UNA VISIONE PROSPETTICA OLTRE IL CONTESTO PRESENTE

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):

Barca Fabrizio - Forum Disuguaglianze Diversità
Belloni Everardo - Adjunct Professor GSOM, Politecnico di Milano
Bonsanto Marco – CRIF Ratings
Bovini Gianluigi - Membro del Segretariato di ASviS, Statistico e Demografo
Buonerba Michele - Presidente del Consiglio di Amministrazione di Laborfonds
Burzio Gianfranco - Libero Professionista
Calace Donato – Datamaran, VP of Innovation and Accounts
Canova Luciano - Economista Scuola Enrico Mattei
Colajanni Michele - Università di Bologna
Cosimi Carlo – Presidente ANRA
D'Agostino Giuseppe - Bird & Bird (Italia)
Dallaglio Enea - MBS Consulting
DBRS Morningstar
De Felice Alessandro - Prysmian SpA
De Novellis Fedele - REF Ricerche
Di Braccio Massimo - Kkienn
Di Nallo Egeria – Professore Università Bologna, Founder e CEO Osservatorio Meeting Point
Favero Carlo A. – Professore di Econometria Università Bocconi
Femminis Gianluca - Dipartimento di Economia e Finanza, Università Cattolica di Milano
Fregi Fabio - Google Cloud Italy
Furlanetto Antonio - skopia S.r.l., Futurista, esperto di Risk Management Anticipante, amministratore d'azienda
Giacomelli Andrea - Università Ca' Foscari di Venezia
Karni David - BCC Risparmio & Previdenza
Luison Carlo – PhD in economia e strategia aziendale, partner BDO Advisory Services
Maggino Filomena - Professore di Statistica Sociale, Università degli Studi di Roma La Sapienza
Masoni Paolo - Presidente, Ecoinnovazione srl
Masper Moira - Presidente Assochange
Mercogliano Paola – Senior scientist Fondazione CMCC
Palea Vera - Professore Ordinario, Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Economia e Statistica Cognetti de Martiis
Pareglio Stefano - Università Cattolica del Sacro Cuore
Paura Roberto - Presidente Italian Institute for the Future
Politi Luca – Freelance, Giornalista esperto di innovazione e digitalizzazione
Ranucci Brandimarte Simone - Presidente e Socio Fondatore IIA & Yolo
Ravelli Angelo - IRCCS Istituto Giannina Gaslini, Genova
Rianna Guido - Fondazione CMCC Centro Euromediterraneo sui Cambiamenti Climatici
Rossi Emilio - Senior Advisor, Oxford Economics - Direttore Osservatorio del Terziario Manageritalia
Savaresi Sergio M. - Politecnico di Milano Professore di Automazione nei Veicoli
Scagliarini Matteo - CEO di Andrea Scagliarini SpA, Chair di Howden Italia SpA
Simoncini Dario - Docente Universitario - DEA - Dipartimento Economia Aziendale UniCH
Tosti Gianmarco - WTW Willis Towers Watson
Zanchini Edoardo - Vicepresidente Legambiente



GRUPPO UNIPOL
OSSERVATORIO REPUTATIONAL & EMERGING RISK

© 2022 – 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.

Indice

Prefazione	pag. 4
Executive Summary	pag. 8
Sezione 1 – Il Radar dei Rischi Emergenti	pag. 13
Sezione 2 - Probabilità e impatto	pag. 16
Sezione 3 - Orizzonti temporali	pag. 20
Sezione 4 - Indice di incertezza	pag. 23
Sezione 5 - Ambiti di rischio	pag. 26
Sezione 6 - Interconnessioni	pag. 33
Appendice metodologica	pag. 35
Crediti	pag. 36

Prefazione

La pandemia prima e poi la guerra alle porte dell'Europa ci hanno insegnato che è fondamentale allenarsi alla complessità e all'incertezza e passare da un approccio reattivo a uno anticipante. La lezione principale che possiamo trarre è che per rafforzare i sistemi di risk management e la resilienza complessiva è importante abbandonare l'approccio tradizionale dell'«emergenza», della tendenza a pianificare le attività di mitigazione in relazione all'ultima crisi passata, e adottare una visione sistemica e prospettica per prepararsi alle sfide future analizzandole nella loro complessità e interdipendenza e con una vista anche di lungo periodo. L'obiettivo è quello di anticipare i rischi emergenti prioritari cercando di cogliere eventuali dinamiche accelerative, pur nella consapevolezza che un certo livello di incertezza è ineliminabile e che è quindi importante mantenere uno sguardo ampio e quella flessibilità strategica che ci consenta di tenerci pronti a nuove sorprese.

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.

Tenuto conto della crescente rilevanza di una gestione anticipante e sistemica dei rischi emergenti e della crescente attenzione ai rischi di natura ESG, l'Osservatorio a fine 2020 ha deciso di avviare un processo strutturato di valutazione e gestione proattiva dei principali 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 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 nei primi mesi del 2021 mediante una survey online finalizzata a rilevare l'orizzonte temporale, la probabilità di accadimento, il potenziale impatto sul settore assicurativo italiano e le interconnessioni dei rischi. La prima survey è stata condotta nel pieno del periodo pandemico, 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. Anche l'edizione 2022 è stata condotta sui 6 ambiti di rischio emergente risultanti dall'analisi sistemica dei macro trend presenti nel Radar del Gruppo.

La Figura 1 offre una visione di insieme dei 16 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, Polarizzazione Sociale, Economia e Finanza.

L'elenco e la descrizione dei rischi che fanno parte di ciascuno dei cluster di rischio oggetto di analisi sono riportati nella Tabella 1.

Rispetto all'edizione 2021 è stato introdotto un nuovo rischio, all'interno del cluster Economia e Finanza, legato all'attuale contesto geopolitico. E' stata inoltre inserita una domanda relativa a eventuali nuovi rischi emergenti «to watch».

I questionari compilati sono stati 66, in larga parte da parte di esperti facenti parte del panel della precedente edizione 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 alla precedente survey rendendo possibili queste analisi.

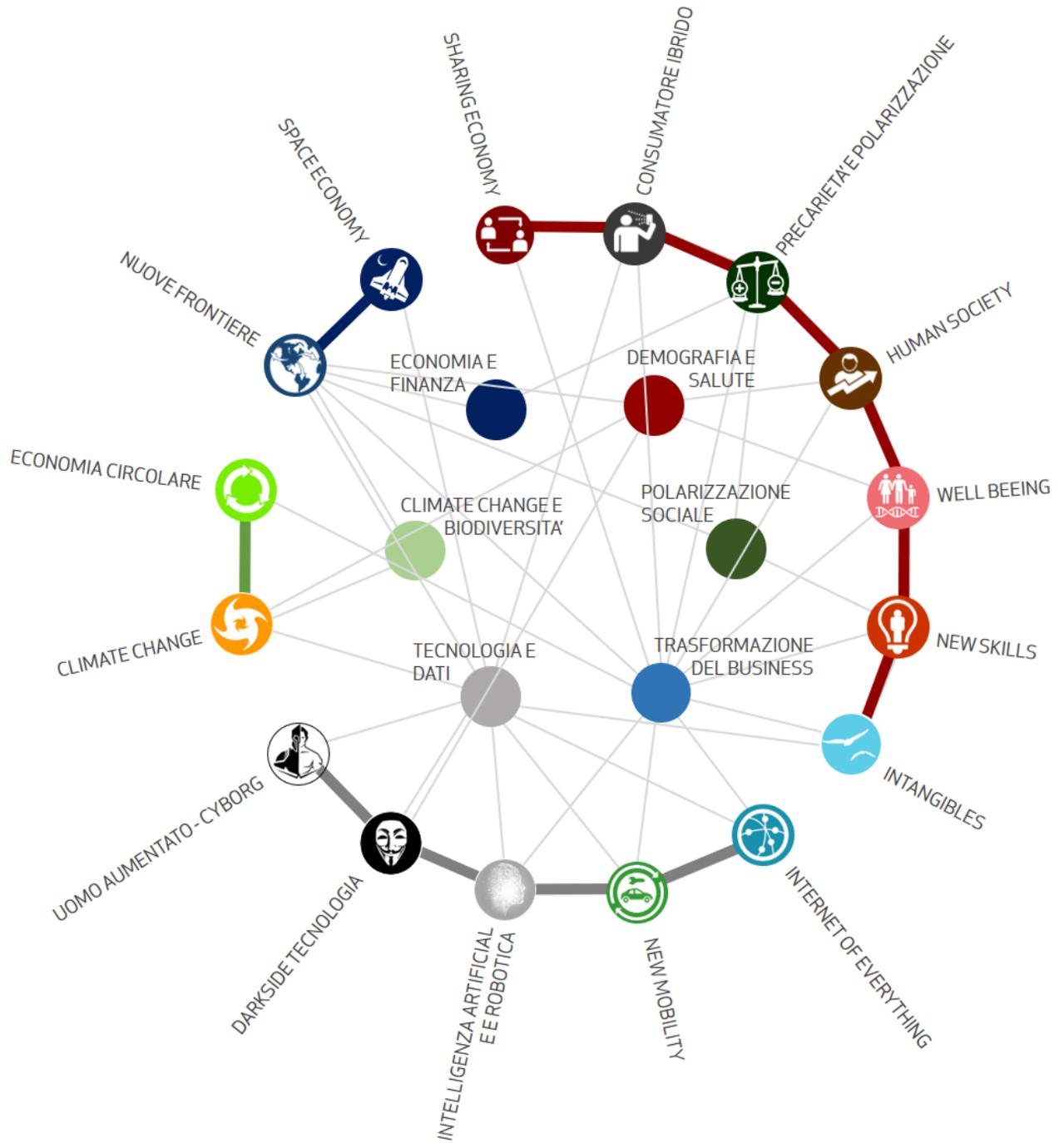
L'integrazione delle diverse visioni e dei diversi punti di vista ha permesso di comporre una mappa aggiornata dei rischi emergenti per il settore assicurativo italiano, che è rappresentata in questo report in un'ottica di condivisione e messa a fattor comune dei risultati emersi al fine di rafforzare il livello di preparazione e resilienza alle sfide prioritarie che si profilano all'orizzonte.

Anche in questa edizione i risultati, pur riflettendo le specificità del contesto presente in cui la survey si colloca, conservano una forte visione prospettica, mantenendo il focus sulle sfide di lungo periodo che dovremo affrontare negli anni futuri.

Una visione di insieme

Dai 16 macro trend nel radar ai 6 ambiti di rischio emergente

Figura 1

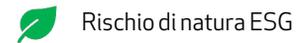


SOCIAL
TECHNOLOGICAL
ENVIRONMENTAL
POLITICAL

I 6 ambiti di rischio emergente

Descrizione dei rischi oggetto di analisi

Tabella 1



Climate Change e Biodiversità	Climate change - rischi fisici acuti	Crescita della frequenza e dell'impatto dei disastri naturali legati ai cambiamenti climatici con conseguente aumento dei danni fisici per il Gruppo e per i clienti assicurati. I rischi fisici acuti emergono da particolari fenomeni, soprattutto meteorologici, quali tempeste, alluvioni, incendi o ondate di calore.
	Climate change - rischi fisici cronici	Crescita della frequenza e dell'impatto dei disastri naturali legati ai cambiamenti climatici con conseguente aumento dei danni fisici per il Gruppo e per i clienti assicurati (Cronicizzazione degli eventi). I rischi fisici cronici derivano da mutamenti climatici a più lungo termine, come i cambiamenti di temperatura, l'innalzamento del livello del mare, la minore disponibilità di acqua, la perdita di biodiversità e i cambiamenti nei terreni e nella produttività del suolo.
	Climate change - rischi di transizione	Mancata gestione dei rischi legati alla transizione verso un'economia a basso "carbon footprint" con conseguente esposizione a "stranded" asset o aree di business e esposizione a rischi reputazionali.
	Climate change - rischio di perdita biodiversità	Rischio di una significativa perdita di biodiversità e di collasso di ecosistemi naturali (terrestri e marini) con rilevanti impatti sull'ambiente, sulla salute, sulla sicurezza alimentare e sulle attività economiche.
Tecnologia e Dati	Cyber risk	Incremento nel Cyber Risk come risultato della crescente digitalizzazione e dell'incremento della diffusione di dispositivi per l'auto, la casa e la persona (dispositivi per la gestione della salute). Attacchi cyber e perdita o furto di dati.
	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); disastro naturale (terremoto o alluvione); minaccia cosmica (es. tempesta solare).
	Data governance and data ethics	Mancato governo dei dati con conseguente perdita di presidio sulla relazione con il cliente in un contesto in cui il cliente è sempre più infedele e richiede un servizio sempre più personalizzato e si affermano nuovi player non assicurativi (player bancari, postali, tecnologici...) in grado di intermediare la relazione con il cliente e l'accesso ai dati.
Polarizzazione Sociale	Instabilità geopolitica	Utilizzo di armi di distruzione di massa, conflitti tra gli Stati, attacchi terroristici, crescente protezionismo, per effetto di cambiamenti nell'ordine internazionale e di un mondo sempre più multipolare.
	Aumento polarizzazione sociale e tensioni sociali	Violenti contrasti sociali: fenomeni di rabbia sociale e instabilità politica dovuti alla moltiplicazione della polarizzazione sociale (tra generazioni: giovani una nuova generazione persa, tra generi, in termini di alfabetizzazione digitale e skills...) e all'aumento del numero di persone in condizioni di povertà. 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.
Demografia e Salute	Pandemic risk	Rischio di pandemie o malattie infettive, esplicito e implicito nel portafoglio, aggravato dalla crescente resistenza ai farmaci e antibiotici e collegato anche con gli effetti del cambiamento climatico e della perdita di biodiversità. Gli eventi pandemici possono avere impatti sulle diverse linee di business assicurativo e sugli investimenti attraverso gli impatti sui mercati finanziari, sulle modalità di organizzazione del lavoro, sulle catene di fornitura e sui comportamenti dei clienti.
	Cambiamenti demografici	Insostenibilità dei modelli di business con esposizione al rischio longevità e basati su modello famiglia tradizionale. Significativo incremento delle aspettative di vita con impatti sulla sostenibilità del rischio assunto anche per alto tasso di malattie nelle fasce della popolazione più anziane. Impatto anche sulla gestione del personale in termini di attrattività e retention di nuovi skills
	Health Progress Backfire	Massiccio aumento della morbilità, delle malattie neurodegenerative e delle malattie mentali, anche a causa dell'inquinamento, della perdita di biodiversità e della resistenza agli antibiotici e ai farmaci nonché per impatto tecnologia Le Nazioni Unite prevedono che il Covid-19 invertirà decenni di miglioramenti sanitari, interrompendo l'immunizzazione, i trattamenti contro il cancro e allontanando risorse a lungo termine dalle cure per una serie di problemi di salute. Impatti non solo sui clienti, ma anche sulla "resilienza umana" del Gruppo (attenzione alla salute e al benessere psico-fisico dei dipendenti).
Trasformazione del Business	Trasformazione della base assicurativa e dei beni da assicurare	Difficoltà nella gestione della trasformazione della base assicurativa e della metamorfosi dei beni da assicurare (passaggio da proprietà a accesso, economia circolare, riduzione dei beni tangibili e aumento degli asset intangibili come la reputazione e i dati). Riduzione nel medio-lungo termine del business auto tradizionale e del business Property. Auto a guida autonoma con impatti sul profilo di rischio per molte linee di business assicurativo.
	Skill mismatch	Mancanza di nuove competenze per gestire i nuovi Macro Trend emergenti nonché nuove competenze trasversali come la gestione della complessità e della multiculturalità. Necessità di conversione delle risorse umane per nuove competenze. Difficoltà di gestione del capitale umano in presenza di un crescente invecchiamento e un'accresciuta diversità da valorizzare (per generazione, genere, background formativo e culturale).
	Disintermediazione digitale e nuovi player	Dintermediazione della relazione con il cliente per effetto sia della digitalizzazione e della tecnologia (es. blockchain) sia della crescente fiducia p2p e empowerment del cliente. Legacy della rete agenziale e dei sistemi IT. Sviluppo di ecosistemi di servizi che superano i tradizionali confini dei settori e dei mercati con potenziale effetto dirompente sui modelli di business e rischio di essere estromessi dalle fasi caratterizzate da maggiore valore aggiunto.
Economia e Finanza	Asset Bubbles/Sovereign Default	Rischio di creazione di "asset bubbles"/rischio Paese.
	Prolungata recessione economica	Prolungata recessione economica con impatti negativi su business, modelli competitivi, aumento dei default e della disoccupazione, aumento frodi, aumento conflittualità in termini di reclami e controversie, tassi di interesse molto bassi.
	Aumento prezzo commodity e energia	Rischio di un aumento del prezzo delle materie prime critiche e dell'energia, anche legato a possibile escalation del conflitto Russia-Ucraina, che generi spinte inflazionistiche con impatti sui costi della supply chain e sui costi e dinamiche dei sinistri nonché potenziali effetti sulla crescita.

Executive Summary

I risultati della nuova edizione della survey sono stati rielaborati dall'Osservatorio Reputational & Emerging Risk del Gruppo Unipol al fine di tracciare una mappa multidimensionale aggiornata dei rischi emergenti per il settore assicurativo italiano. La valutazione sulla base di una molteplicità di parametri di analisi consente di tracciare un quadro di insieme del panorama dei rischi emergenti con una visione prospettica che guarda anche ad orizzonti di medio-lungo periodo, evidenziando le principali evoluzioni rispetto all'edizione del 2021.

La **prima sezione** è dedicata al Radar dei Rischi Emergenti che offre una vista complessiva del livello di priorità dei rischi emergenti per il settore assicurativo (Figura 2), con la top ten dei rischi basata su un criterio di prioritizzazione che combina la rilevanza in termini di probabilità e impatto con il grado di urgenza commisurato all'orizzonte temporale di riferimento (Tabella 2),

La **seconda sezione** riporta l'analisi trasversale ai diversi ambiti di rischio per approfondire la prioritizzazione per probabilità e impatto, identificando i rischi e gli ambiti di rischio percepiti dagli esperti esterni come caratterizzati da una più elevata probabilità di accadimento e un impatto più dirompente sul settore assicurativo italiano (Tabella 3 e Figure 3 e 4).

Nella **terza sezione** viene approfondita la dimensione temporale, articolando la mappa sui tre orizzonti di breve, medio e lungo periodo, al fine di approfondire la vista per orizzonte del rischio (Figura 5) e dando all'analisi una profondità temporale (Figura 6). La vista su più orizzonti è volta a supportare la predisposizione di risposte integrate, in grado di coniugare l'esigenza di velocità di risposta ai rischi di breve periodo con la capacità di comprendere e anticipare le sfide che si profilano su tempi più lunghi in quanto legate a fenomeni che lentamente ma inesorabilmente stanno trasformando l'ambiente esterno e a cui occorre prepararsi fin d'ora.

Nella **quarta sessione** viene misurato l'indice di incertezza associato alle valutazioni, con l'obiettivo di evidenziare che un certo grado di incertezza è connaturato a questi rischi e al contempo segnalare gli ambiti e i parametri su cui vi è un maggiore consenso e quelli invece in cui è maggiore l'alea di incertezza con una variabilità di vedute (Tabelle 4 e 5).

Nella **quinta sezione** vi è un approfondimento su ciascuno dei 6 ambiti di rischio, con viste tridimensionali per orizzonte temporale, probabilità e impatto (Figure 9,11,13,15,17,19) e analisi semantiche per identificare le parole ricorrenti che tracciano i contorni e evidenziano alcuni aspetti chiave di ciascuna area di rischio (Figure 10,12,14,16,18, 20).

La **sesta sezione** è dedicata all'analisi delle interconnessioni evidenziate dagli esperti tra i diversi rischi emergenti per tornare ad una vista integrata ed esplorare possibili «risk-nexus» capaci di generare effetti «a cascata» tra rischi e ambiti di rischio (Figura 21).

Il documento si chiude con **un'appendice metodologica** in cui viene illustrata la composizione del panel e vengono forniti i riferimenti utili ai fini di una corretta lettura dei risultati.

Il quadro che emerge dall'insieme di queste analisi ci permette di trarre alcune considerazioni, riportate nelle pagine che seguono.



IL «VERDE E IL BLU» RESTANO I COLORI DOMINANTI SUL PODIO DEI RISCHI EMERGENTI

Riprendendo l'espressione coniata dal filosofo Luciano Floridi¹, possiamo dire che il «verde e il blu» continuano a dominare nel panorama dei rischi emergenti. Infatti il quadro di insieme che emerge dal Radar, costruito sulla base di un'analisi multidimensionale delle risposte del panel di esperti esterni, e dalla classifica generale, basata sulla rilevanza complessiva per probabilità e impatto corretta in base al fattore tempo, evidenzia come l'intero podio sia occupato da rischi appartenenti agli ambiti «Tecnologia e Dati» e «Climate change e Biodiversità».

In particolare, al primo posto si conferma il cyber risk, inteso come aumento e trasformazione del rischio cyber conseguente alla crescente digitalizzazione e alla diffusione di device per effetto del fenomeno dell'internet of everything. Al secondo posto si posiziona il rischio legato alla data governance e data ethics, confermando la centralità dei dati come asset strategico, e al terzo posto i rischi fisici acuti connessi al cambiamento climatico.

Allargando lo sguardo all'intera top ten si può osservare come, a differenza dell'edizione 2021, entrano tra i primi dieci rischi prioritari i rischi economico-finanziari, come vedremo più in dettaglio nel punto successivo. In particolare al quarto posto si colloca il rischio di nuova introduzione relativo all'aumento del prezzo delle materie prime e dell'energia. A fronte del sopravanzare dei rischi di natura economico-finanziaria, sembrano cedere un po' il passo i rischi legati alla trasformazione del business, così come il rischio pandemico e i rischi connessi ai cambiamenti demografici, che si allontanano dal centro del Radar.

Il rischio percepito ad impatto più dirompente si conferma lo scenario di breakdown delle infrastrutture critiche, che tuttavia è collocato in un orizzonte temporale più lungo per quanto meno ampio rispetto alla precedente edizione della survey. Nell'ambito dei rischi legati alla trasformazione del business si confermano comunque nella top ten sia il rischio di potenziale disintermediazione digitale e ingresso di nuovi player, anche per effetto dello sviluppo di ecosistemi di business, sia il rischio di skills mismatch. Cresce ulteriormente la rilevanza del rischio di perdita di biodiversità e collasso degli ecosistemi naturali, valutato tra i rischi a più alto impatto e più alto livello di probabilità, anche se con una prospettiva di più lungo periodo.

La digitalizzazione e la sostenibilità si confermano come i due principali driver di innovazione del settore assicurativo, dando origine a opportunità e rischi. Le principali sfide per gli anni a venire riguardano la governance di questa duplice transizione. Da una parte la transizione digitale ponendo particolare attenzione alla resilienza delle infrastrutture abilitanti, alla trasformazione della cybersicurezza e alle questioni etiche relative all'utilizzo responsabile dei dati e della tecnologia. Dall'altra, la transizione dell'economia verso un modello green e sostenibile.

È opportuno governare queste sfide con un approccio coordinato² creando un circolo virtuoso tra tecnologia e ambiente e prepararsi agli impatti che questi due grandi cambiamenti avranno sulla società nel suo complesso e sul modello di business del settore in termini di potenziale disintermediazione, trasformazione dei beni da assicurare e richiesta di nuove competenze.

¹ Luciano Floridi, *Il verde e il blu. Idee ingenuie per migliorare la politica*, Raffaello Cortina Editore, 2020.

² Per un approfondimento di tale tema si veda anche: European Commission, *2022 Strategic Foresight Report. Twinning the green and digital transitions in the new geopolitical context*, 2022.



L'INSTABILITÀ GEOPOLITICA DEL PRESENTE RIPORTA I RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI AL CENTRO DEL RADAR

Il panorama dei rischi emergenti risente delle turbolenze del contesto presente e della guerra tra Russia e Ucraina, riportando al centro del Radar i rischi di natura economico-finanziaria. È interessante notare come l'instabilità geopolitica giochi un ruolo importante nelle dinamiche evolutive della mappa dei rischi emergenti, diventando innesco di trasformazione.

Una prima spia è rappresentata dall'indice di incertezza, che è un indice che abbiamo introdotto nella nostra analisi per misurare il livello di variabilità nelle valutazioni associate ai singoli rischi emergenti e ai singoli parametri valutativi. L'analisi evidenzia un aumento complessivo del livello di incertezza rispetto alla precedente edizione della survey, che si riflette su tutti i parametri di valutazione. Gli ambiti di rischio in cui vi è maggiore consenso nelle valutazioni sono quelli che si collocano in cima nella scala di priorità ovvero quelli tecnologici e quelli relativi al clima e alla perdita di biodiversità, mentre il cluster contraddistinto dall'indice di incertezza più elevato è quello dei rischi legati alla demografia e alla salute, che, insieme all'ambito della trasformazione del business, registra l'aumento di variabilità più elevato.

Una chiave di lettura interessante ci viene fornita dalla mappa delle interconnessioni. Dall'analisi aggregata delle risposte del panel di esperti esterni emerge una fitta rete di interconnessioni tra i diversi rischi emergenti oggetto di indagine, che collegano non solo rischi appartenenti allo stesso cluster, ma anche rischi facenti parte di ambiti differenti, quali Polarizzazione sociale e Climate change e biodiversità o Demografia e salute e Trasformazione del business. Osservando la mappa delle interconnessioni tra i rischi è possibile rilevare come l'instabilità geopolitica si ponga al centro di un «risk-nexus», generando un effetto volano sui rischi collegati. Il primo legame forte è con il rischio di nuova introduzione relativo all'aumento dei prezzi delle commodity e dell'energia, che è a sua volta collegato ai rischi di transizione, creando una concatenazione tra gli ambiti Polarizzazione sociale, Economia Finanza e Climate Change e biodiversità. L'attuale contesto di guerra ha trovato riflesso in un aumento del rischio di instabilità geopolitica che, attraverso la crisi energetica, ha prodotto un aumento del rischio di inflazione su materie prime e energia generando a cascata una spinta sul rischio di transizione climatica e sugli altri rischi di natura economico-finanziaria. In effetti sia i rischi di transizione sia i rischi dell'ambito Economia e Finanza si spostano dal medio al breve periodo e crescono in termini di probabilità. In particolare il rischio di aumento dei prezzi delle commodity e dell'energia si colloca al quarto posto della classifica generale e i rischi di transizione scalano ben 5 posizioni posizionandosi al quinto posto.

Aumenta il numero di rischi che si collocano nel breve periodo, pari alla metà del totale dei rischi oggetto di indagine.



PER PREPARARSI ALLE SFIDE DEL DOMANI È IMPORTANTE LAVORARE SU PIÙ FINESTRE TEMPORALI

Nella gestione dei rischi emergenti è fondamentale adottare più orizzonti temporali al fine di dare priorità alle sfide più urgenti, ma al tempo stesso gettare le basi per essere pronti ad affrontare le sfide di più lungo periodo.

Per non cadere nella trappola del presentismo occorre affiancare alla vista di più breve periodo una vista capace di guardare lontano per prepararsi a gestire rischi che si sviluppano più lentamente nel tempo ma sono destinati ad avere impatti dirompenti.

Tra questi in particolare emergono dall'analisi il rischio di breakdown delle infrastrutture critiche, i rischi legati agli ecosistemi naturali e alla perdita di biodiversità nonché i rischi connessi ai cambiamenti demografici.

Per quanto si tratti di rischi i cui impatti si manifesteranno su orizzonti temporali più lunghi è essenziale mantenerli nel Radar e gettare oggi le basi per affrontarli in modo adeguato anche in un'ottica transgenerazionale.

In un contesto di cambiamenti accelerati e crescente incertezza è importante prepararsi anche a fenomeni caratterizzati da dinamiche più lente e ad eventi più improbabili, tenuto conto che, come anche riscontrato nella recente esperienza pandemica, non possono essere esclusi effetti accelerativi e quindi può essere strutturalmente rischioso abbandonare un'ottica lungimirante a fronte delle emergenze del contesto presente.

Un alto punto essenziale nella gestione dei rischi emergenti è l'approccio sistemico.

In un mondo che cambia sempre più velocemente e in cui i fenomeni sono sempre più interconnessi, è fondamentale gestire le sfide del domani mantenendo la visione di insieme e valutando in anticipo i potenziali effetti a cascata che possono essere generati alla luce delle interconnessioni esistenti. Anche queste valutazioni devono essere effettuate adottando più lenti temporali in modo da considerare gli effetti sia nel breve sia nel lungo periodo.



L'ASCOLTO DEL CONTESTO ESTERNO È FONDAMENTALE PER INTERCETTARE I NUOVI RISCHI «TO WATCH»

Monitorare in modo costante e strutturato il contesto esterno, ponendo attenzione alle evoluzioni dei macro trend di cambiamento e alle loro interconnessioni, è fondamentale per identificare tempestivamente i nuovi rischi che si profilano all'orizzonte. Così come è importante integrare la visione interna («inside-out») con la vista esterna («outside-in») attraverso il confronto con gli esperti esterni, per combinare differenti punti di osservazione e background.

Dall'analisi aggregata delle risposte del panel di esperti esterni coinvolto nella survey emergono alcuni nuovi rischi «to watch», in un'ottica sia di breve e medio che di lungo periodo.

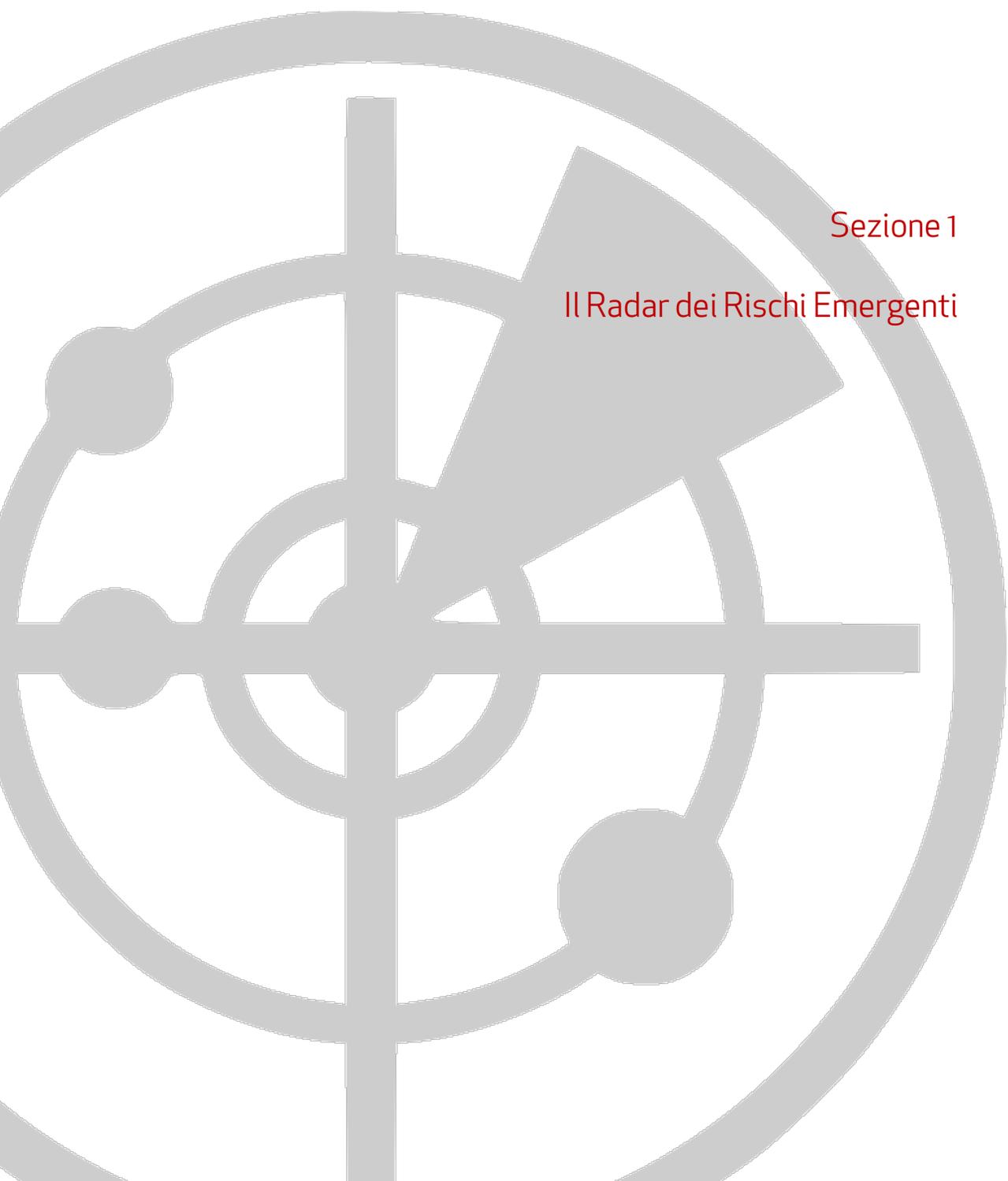
Nel breve e medio periodo i nuovi rischi sono prevalentemente di natura economico-finanziaria e riguardano, nel breve, il rischio di stagflazione e aumento dello spread e, nel medio, i rischi legati a errori di politica soprattutto monetaria e connessi a un fallimento anche parziale del PNRR con conseguenti impatti sulla qualità del debito italiano.

Tra i rischi economico-finanziari di breve periodo viene citato anche il rischio di una bolla simile a quella delle dot-com, causata dal crollo del mercato delle criptovalute e NFT. Come dimostra il caso dot-com, questo rischio non ha nulla a che fare con la rilevanza di lungo termine di questi strumenti per l'economia, prova ne è che la digital economy è successivamente esplosa, ma riguarda la ricerca di facili guadagni in una fase di hype in cui gli investimenti sono rivolti verso asset altamente volatili.

Nell'ambito dei rischi di breve e medio periodo vengono menzionati anche i rischi legati al degrado educativo e culturale, che possono anche dare origine a nuove polarizzazioni e asimmetrie tanto più rilevanti nella cosiddetta economia della conoscenza, e nuove frodi, così come si delinea nel medio periodo il rischio alimentare legato ai fenomeni di cambiamento climatico e perdita della biodiversità.

Nel lungo periodo i rischi riguardano principalmente la Trasformazione del business, con nuove modalità di lavoro e il fenomeno del nomadismo digitale che potrebbe scardinare completamente il concetto di territorialità, e la Tecnologia e i Dati, come i rischi connessi all'utilizzo diffuso dei sistemi di intelligenza artificiale quali la diffusione della guida autonoma e i rischi legati alla space economy.

Altro rischio rilevante che viene citato nel lungo periodo è l'inassicurabilità del rischio climatico, intesa come inaccessibilità o indisponibilità di alcune protezioni assicurative a causa del cambiamento climatico, con conseguente malcontento sociale, danno reputazionale e riduzione della redditività del settore.



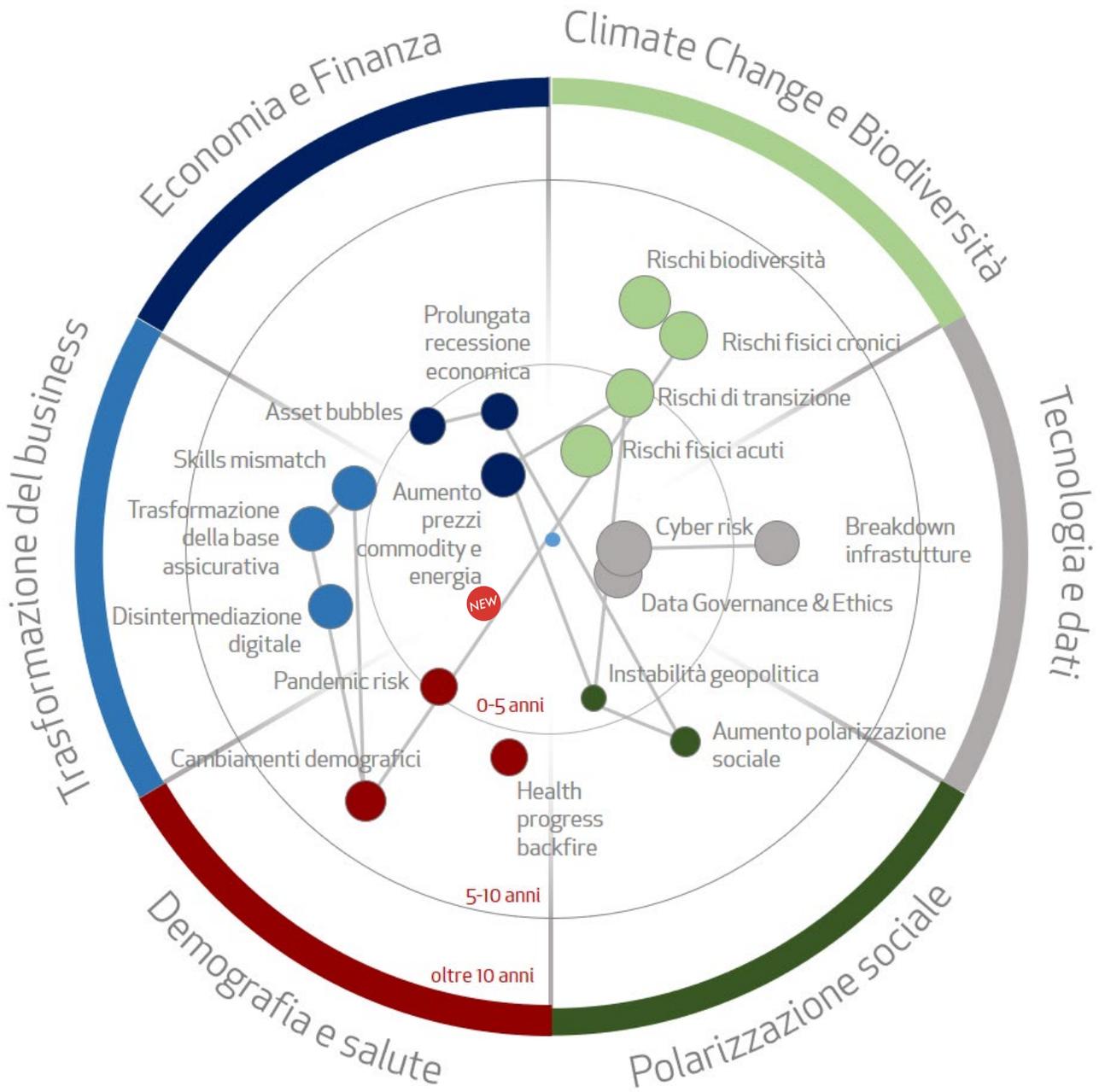
Sezione 1

Il Radar dei Rischi Emergenti

Radar dei rischi emergenti per il settore assicurativo

Costruito sulla base delle risposte del panel di esperti esterni (vista «Outside-In»)

Figura 2



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)

Tabella 2

TOP RISKS PER RADAR SETTORE per probabilità, impatto e orizzonte temporale



1	Cyber Risk	==
2	Data Governance & Ethics	▲1
3	Rischi fisici acuti	▼1
4	Aumento prezzi commodity e energia	NEW
5	Rischi transizione	▲5
6	Disintermediazione digitale e nuovi player	▼1
7	Rischio perdita biodiversità	▲2
8	Asset bubble / Sovereign default	▲5
9	Skills mismatch	▼5
10	Prolungata recessione economica	▲4

Climate Change e Biodiversità
Tecnologia e Dati
Polarizzazione Sociale

Demografia e Salute
Trasformazione del Business
Economia e Finanza

Sezione 2

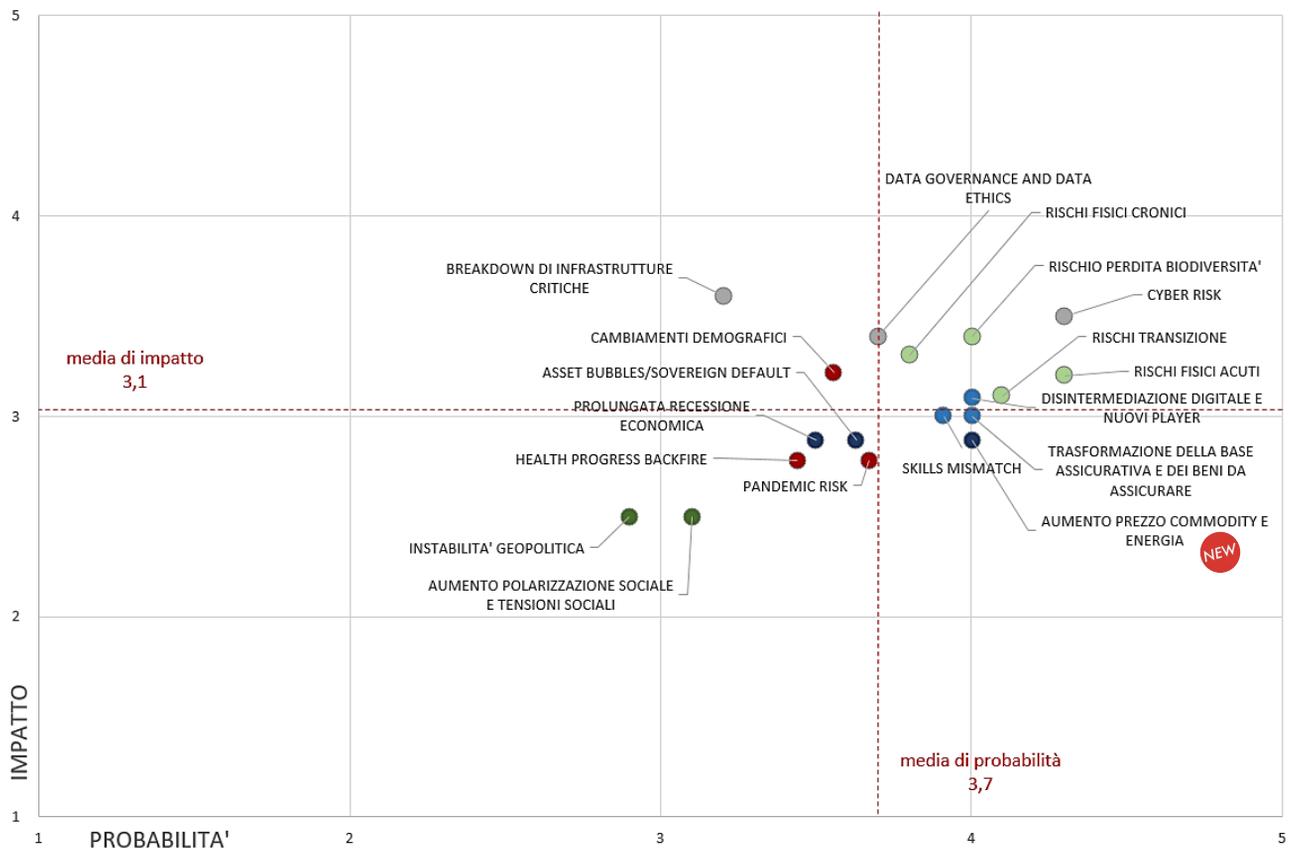
Probabilità e impatto



Mappa dei rischi emergenti

Una prioritizzazione per probabilità e impatto

Figura 3



- Climate Change e Biodiversità
- Tecnologia e Dati
- Polarizzazione Sociale
- Demografia e Salute
- Trasformazione del Business
- Economia e Finanza

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 di 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).

Tabella 3



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

- Tecnologia e Dati
- Climate Change e Biodiversità

con la presenza un po' più marginale dell'ambito Trasformazione del Business.

In particolare nella classifica per impatto si confermano Breakdown di infrastrutture critiche (con uno score medio che scende da 4 a 3,60) e Cyber risk, con le medesime posizioni della survey precedente. Data governance and Data ethics scivola al quarto posto scambiando la posizione con il Rischio perdita di biodiversità. Entrano nella Top Five i Rischi fisici cronici che scalano 4 posizioni della classifica.

Il rischio percepito più probabile è quello Cyber, con uno score medio pari a 4,30, che scambia la sua posizione precedente con i Rischi fisici acuti di uguale score medio ma con un valore di impatto inferiore.

Nella Top Five per probabilità della survey entrano i Rischi di transizione che guadagnano 6 posizioni rispetto alla survey precedente, con uno score medio pari a 4,1.

I rischi in media o superiori alla media sia per impatto che per probabilità sono sette; fra questi sono presenti tutti i rischi appartenenti al Climate Change e Biodiversità dimostrando l'importanza che riveste attualmente questo ambito.

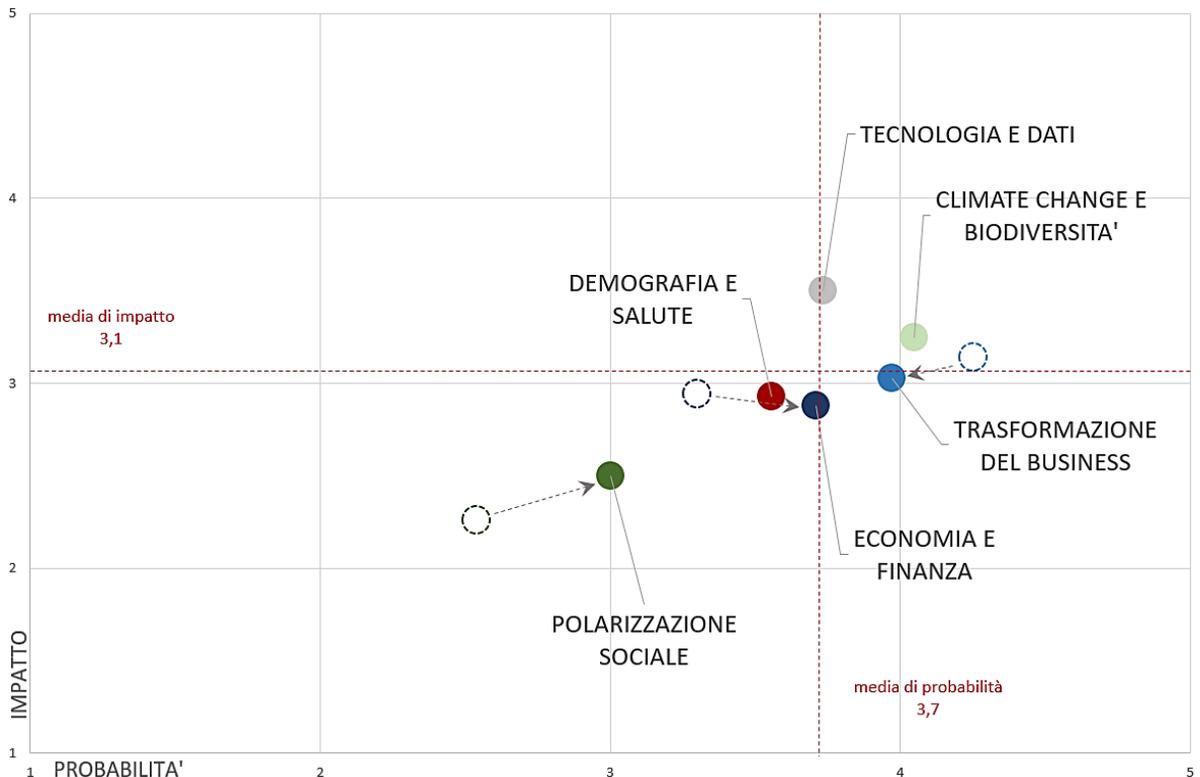
Fra i rischi appartenenti all'ambito Tecnologia e Dati solamente Breakdown di infrastrutture critiche è sotto media per probabilità, confermando quanto già rilevato nella survey precedente.

Nell'ambito demografico i Cambiamenti demografici, che nella survey passata presentavano una probabilità superiore alla media, invertono la rotta e scendono sotto media, pur crescendo in termini di impatto atteso.

Mappa degli ambiti di rischio emergente

Una prioritizzazione per probabilità e impatto

Figura 4



2021 direzione 2022
○ → ●

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; sono borderline Tecnologia e Dati, per probabilità, e Trasformazione del Business, per impatto (posizione poco sotto media in questa survey, rispetto ad una posizione poco sopra media della survey precedente).

L'ambito della Polarizzazione Sociale si posiziona in crescita rispetto al passato, con un aumento marcato sia in termini di probabilità che in termini di impatto. Economia e Finanza raggiunge la media di probabilità rimanendo pressoché stabile in termini di impatto.

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.

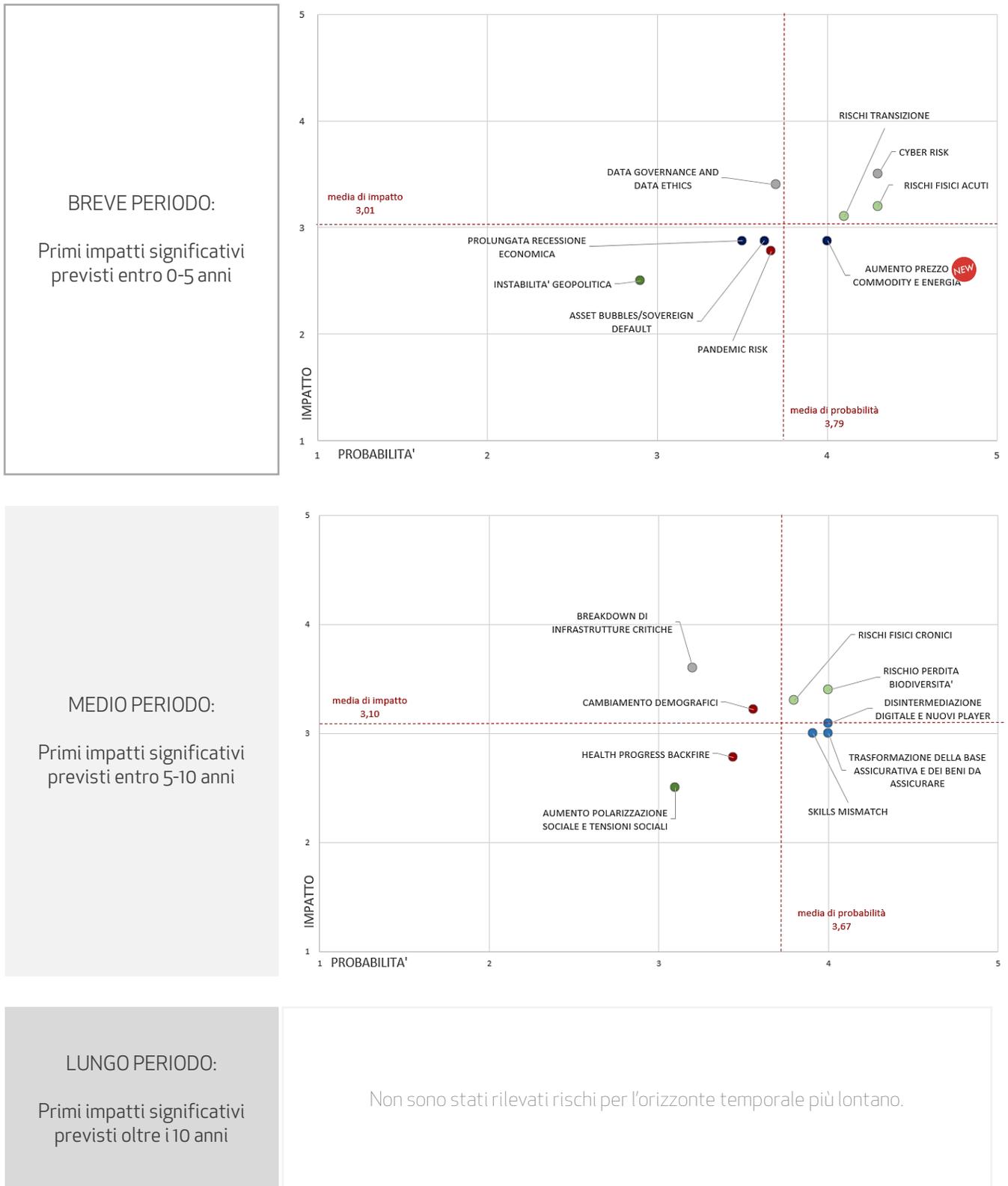


Sezione 3
Orizzonti temporali

I tre orizzonti temporali

Una prioritizzazione per orizzonti di rischio

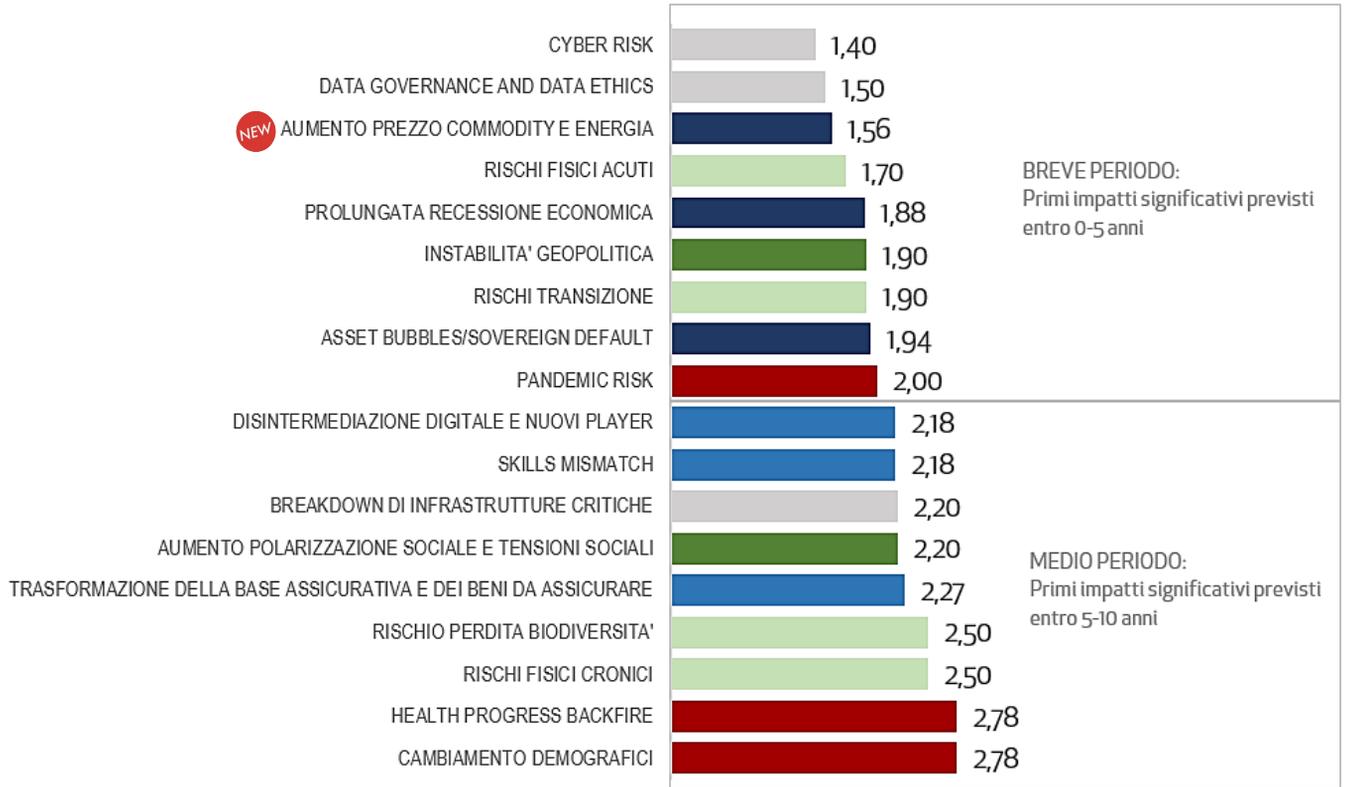
Figura 5



Profondità temporale

La scala dei rischi in ordine di prossimità nel tempo

Figura 6



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

Nel breve periodo fa la sua comparsa il nuovo rischio di Aumento prezzo commodity e energia, rendendo evidente le problematiche derivanti dalla situazione attuale. Il nuovo rischio si colloca nelle posizioni più alte della classifica, anche più del Pandemic Risk che nella survey passata occupava il secondo posto.

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.

Sezione 4

Indice di incertezza



Indice di incertezza

Livello di incertezza per parametro di valutazione, rischio e ambito

Tabella 4

ambito	rischio	orizzonte temporale	probabilità	impatto	media per rischio 2022	media per rischio 2021	delta
TECNOLOGIA E DATI	cyber risk	42%	40%	43%	42%	50%	-8%
CLIMATE CHANGE E BIODIVERSITA'	rischi fisici acuti	55%	40%	52%	49%	49%	0%
TRASFORMAZIONE DEL BUSINESS	disintermediazione digitale e nuovi player	62%	52%	58%	57%	58%	-1%
ECONOMIA E FINANZA	asset bubbles/sovereign default	64%	67%	52%	61%	51%	10%
ECONOMIA E FINANZA	aumento prezzo commodity e energia ^{NEW}	43%	75%	67%	62%		
CLIMATE CHANGE E BIODIVERSITA'	rischi fisici cronici	88%	34%	67%	63%	61%	2%
CLIMATE CHANGE E BIODIVERSITA'	rischi transizione	46%	72%	81%	66%	61%	5%
TECNOLOGIA E DATI	data governance and data ethics	43%	95%	69%	69%	47%	22%
ECONOMIA E FINANZA	prolungata recessione economica	52%	96%	67%	72%	58%	14%
POLARIZZAZIONE SOCIALE	instabilità geopolitica	60%	90%	70%	73%	69%	4%
POLARIZZAZIONE SOCIALE	aumento polarizzazione sociale e tensioni sociali	52%	81%	96%	76%	81%	-5%
TECNOLOGIA E DATI	breakdown di infrastrutture critiche	75%	65%	96%	79%	60%	19%
TRASFORMAZIONE DEL BUSINESS	trasformazione della base	74%	82%	82%	80%	56%	24%
DEMOGRAFIA E SALUTE	health progress backfire	89%	72%	79%	80%	62%	18%
CLIMATE CHANGE E BIODIVERSITA'	rischio biodiversità	79%	67%	96%	81%	69%	12%
DEMOGRAFIA E SALUTE	pandemic risk	91%	81%	79%	84%	55%	29%
TRASFORMAZIONE DEL BUSINESS	skills mismatch	72%	100%	90%	87%	54%	33%
DEMOGRAFIA E SALUTE	cambiamento demografici	89%	92%	89%	90%	64%	26%
	media per variabile 2022	65%	72%	74%			
	media per variabile 2021	54%	61%	63%			
	delta	11%	11%	11%			

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 4 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.

Tabella 5

ambito	media per ambito 2022	media per ambito 2021	delta
TECNOLOGIA E DATI	63%	52%	11%
CLIMATE CHANGE E BIODIVERSITA'	64%	60%	4%
ECONOMIA E FINANZA	65%	54%	11%
TRASFORMAZIONE DEL BUSINESS	75%	56%	19%
POLARIZZAZIONE SOCIALE	75%	75%	0%
DEMOGRAFIA E SALUTE	84%	60%	24%

Nella tabella 5 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, Climate change e biodiversità e Economia e Finanza, 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

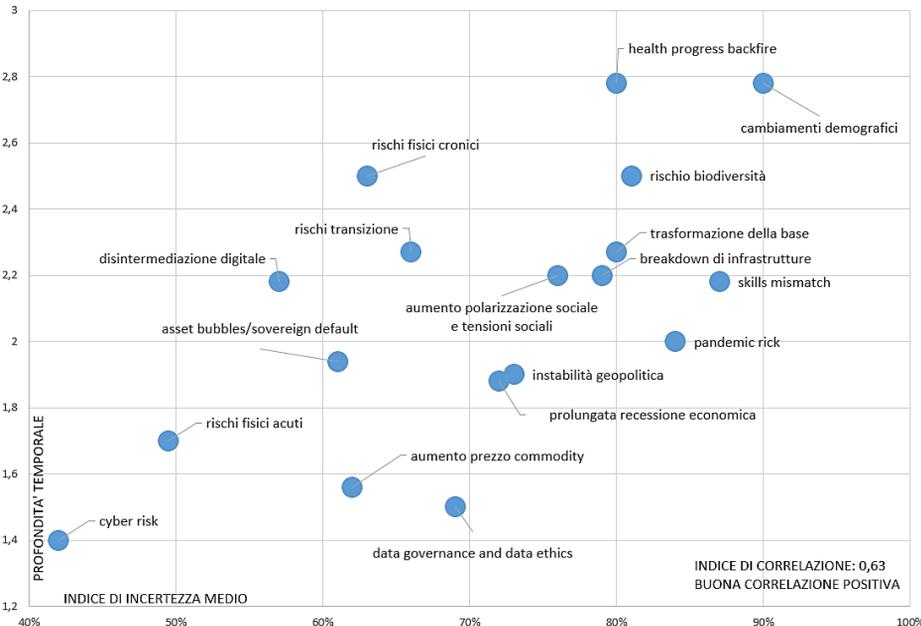


Figura 7

Si è analizzata la correlazione tra l'indice di incertezza e la profondità temporale del rischio e si è rilevata una buona correlazione positiva con un indice di correlazione pari a 0,63. 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.

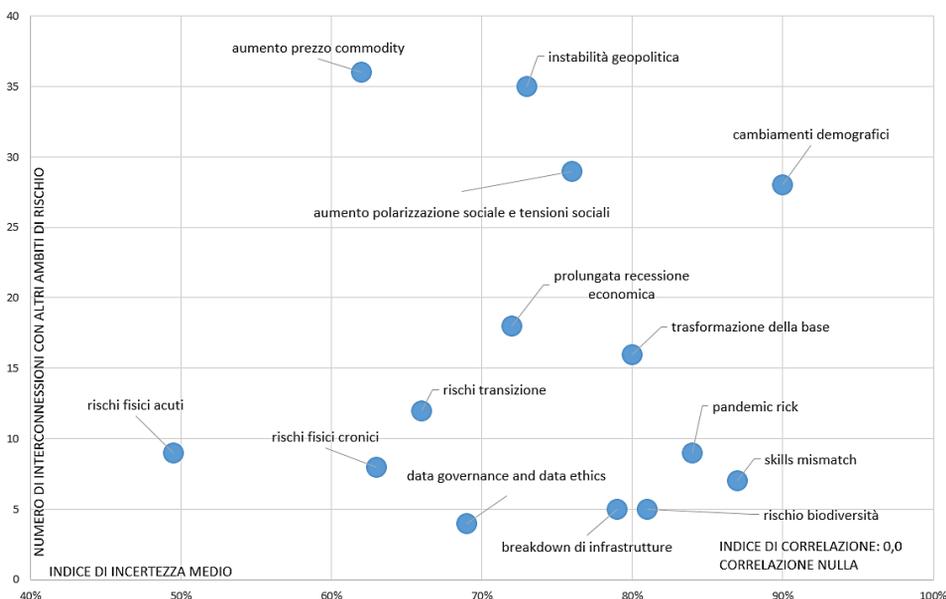


Figura 8

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 è pari a zero, ovvero non c'è apparente correlazione 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.

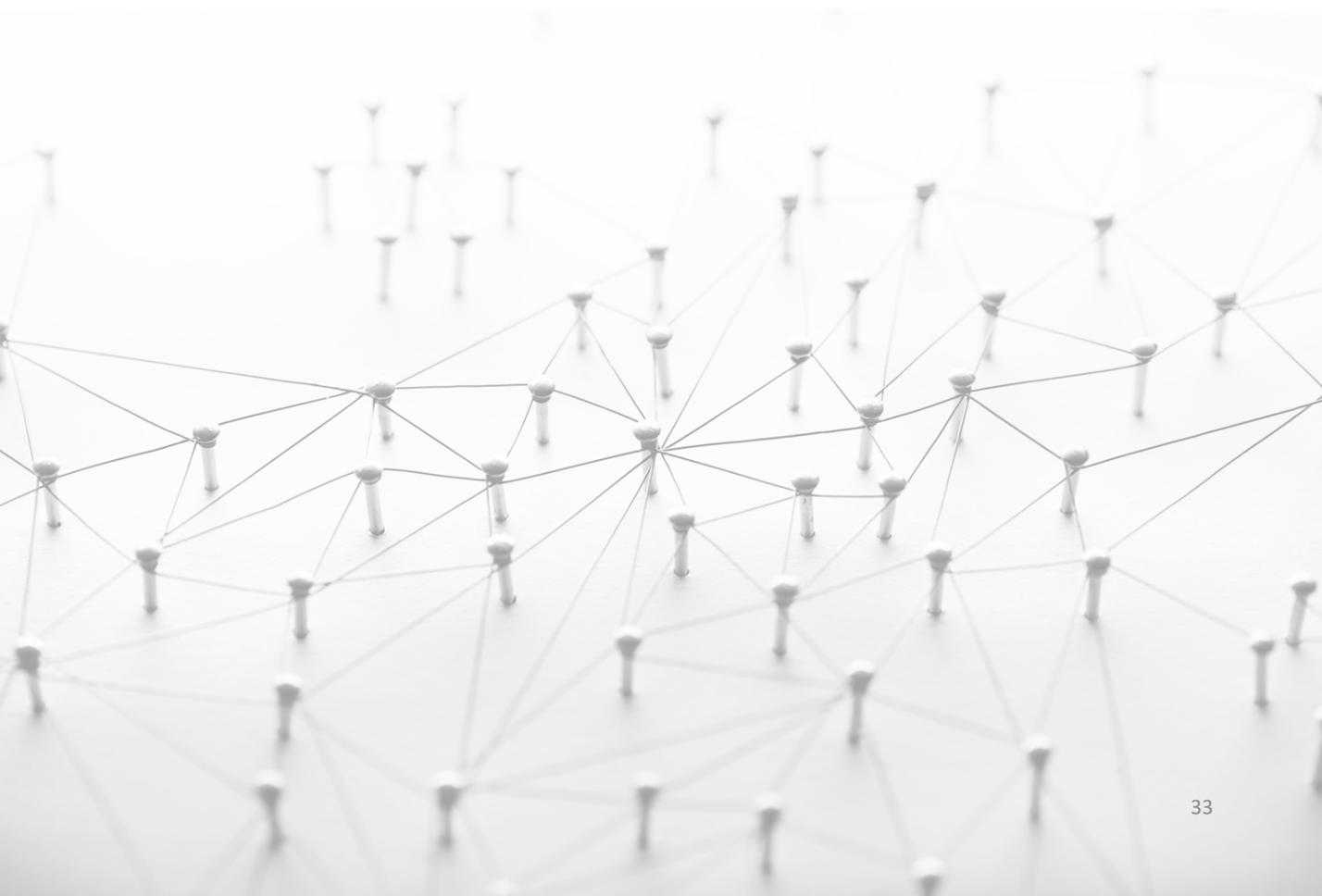
Sezione 5

Ambiti di rischio



Sezione 6

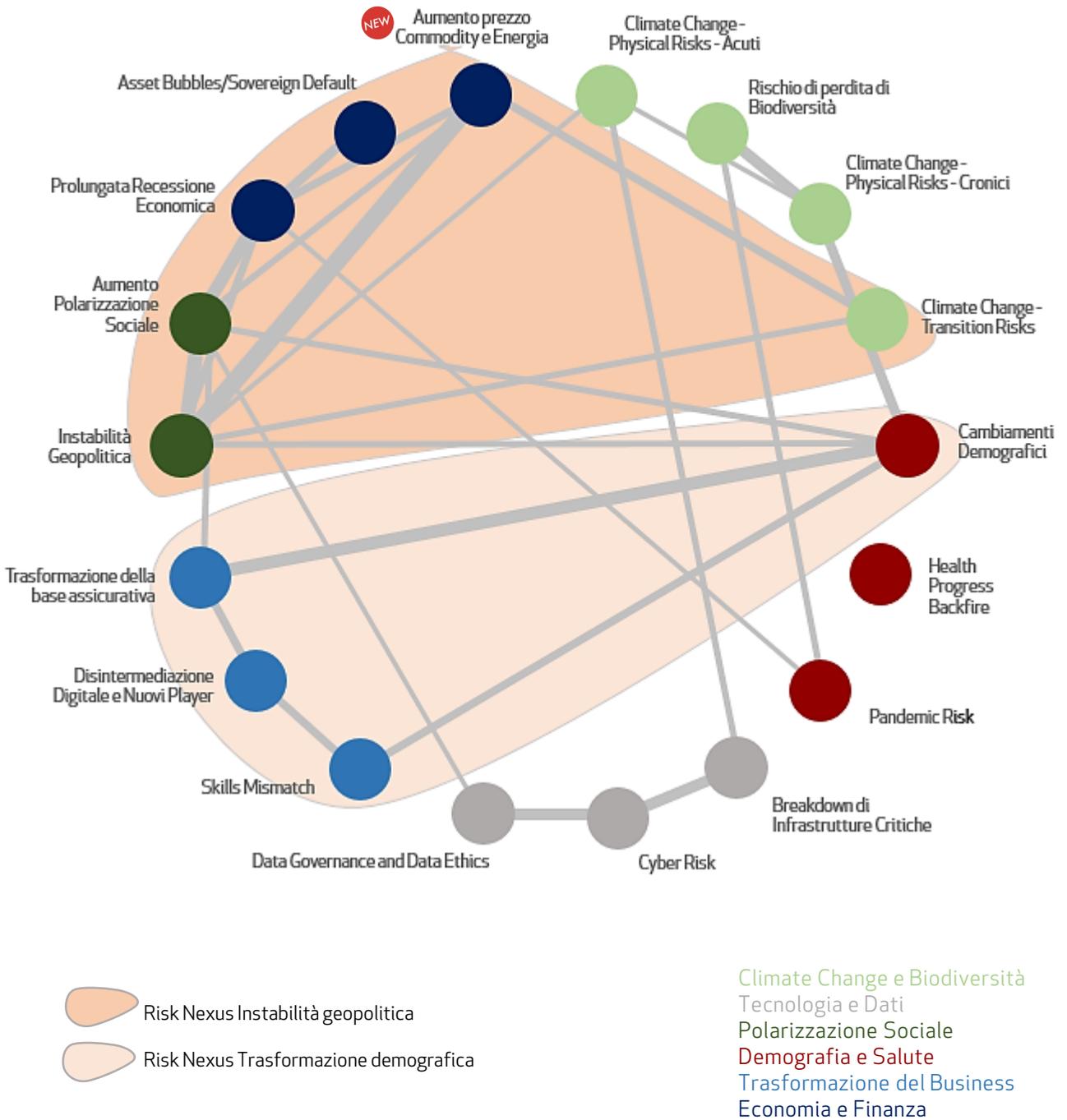
Interconnessioni



Le principali interconnessioni tra i rischi emergenti

Una vista integrata

Figura 21



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.

La survey è stata realizzata nel periodo dal 23 maggio al 18 giugno 2022 mediante questionario da compilare online. Sono stati esplorati sei ambiti e i rischi analizzati nei sei ambiti sono stati diciotto (rif. “i 6 ambiti di rischio emergente” di pagina 7). Per ciascun ambito è stato selezionato un panel di esperti.

Sono stati compilati 66 questionari, suddivisi per i sei ambiti secondo la tabella seguente:

AMBITO DI RISCHIO	NUMERO INTERVISTE	
Clima e Biodiversità	10	15%
Demografia e Salute	9	14%
Economia e Finanza	16	24%
Polarizzazione Sociale	10	15%
Tecnologia e Dati	10	15%
Trasformazione del Business	11	17%

Il genere femminile è rappresentato dal 14%.

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

AMBITO DI PROVENIENZA	NUMERO INTERVISTE	
Centri di ricerca	21	32%
Mondo accademico	17	26%
Opinion leader	28	42%

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. Per integrazione della presente nota metodologica si può fare riferimento a quanto indicato nelle pagine 13, 16 e 18.

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 prospettivamente 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; per dettagli metodologici si faccia riferimento alla nota di pagina 33.

Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

Liliana Cavatorta

Capo Progetto – Responsabile Emerging and Reputational Risk

Gianluca Rosso

Emerging and Reputational Risk

Il gruppo di lavoro si è avvalso della collaborazione di SCS Consulting, nelle persone di Simona Ceccarelli, Giovanni Enrico Ravelli e Arianna Baraldi, 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 Renzo G. Avesani, Paola Carrea, Giuseppe Cinquemani, Sarah Doring, Stefano Genovese, Daniela Marucci, Marisa Parmigiani, Paola Rosso, Fernando Vacarini e SCS Consulting per averci supportato nel coinvolgimento degli esperti che hanno preso parte alla survey.

