



10 TREND EMERGENTI PER IL SETTORE ASSICURATIVO

OSSERVATORIO REPUTATIONAL
& EMERGING RISK

Unipol
GRUPPO

Indice

PREFAZIONE	3
L'OSSERVATORIO R&ER	5
I 10 MACRO TREND	7
MAPPA DELLE INTERCONNESSIONI	10
INTERNET OF EVERYTHING	11
SHARING ECONOMY	19
CONSUMATORE IBRIDO	23
NEW MOBILITY	29
CLIMATE CHANGE	33
SENZA FRONTIERE.....	37
PRECARIETA' E POLARIZZAZIONE.....	41
HUMAN SOCIETY 2.0.....	45
WELL BE	49.
NEW SKILLS	53
MATRICE DEGLI IMPATTI	56

PREFAZIONE

a cura della Prof.ssa Egeria Di Nallo

“UNA GRANDE SFERA IN CUI CORRENTI LIQUIDE O AEREE GIRANO VORTICOSAMENTE A UNA VELOCITÀ CRESCENTE, TRASCINANDO NEL VORTICE COSE, PERSONE, IDEE.”

Questa può essere l'immagine che la velocizzazione delle comunicazioni soprattutto attraverso il Web e le varie applicazioni della telematica ispira. E la casualità sembra impedire ogni previsionalità.

L'impostazione scientifica, che consiste eminentemente nell'applicazione della teoria dei sistemi all'analisi di mercato, ci consente di uscire dalle maglie di questo stereotipo diventato un luogo comune e di esercitare una capacità predittiva nella quale il web viene letto come sistema di comunicazione e distribuzione accanto agli altri sistemi sociali. Ogni comunicazione proveniente da un sistema sociale ha una sua "vischiosità sociale specifica" che condiziona i tempi di influenza sul mercato, a prescindere dal mezzo comunicativo usato. Ad esempio: una legge vista come comunicazione proveniente dal sistema sociale legislativo, sia che sia scritta a mano su pergamena, sia che sia stampata su carta, sia che sia espressa in bit, avrà scansioni temporali d'impatto sul mercato non riconducibili al mezzo tecnologico usato, ma alle dinamiche del sistema sociale di cui è espressione.

La globalizzazione e la webbizzazione hanno accelerato gli scambi di informazioni, ma le ricadute sul sociale sono sempre condizionate da quella vischiosità sociale che tiene conto dei tempi dell'uomo politico (sistema politico), dell'uomo faber (sistema produttivo), dell'uomo fisico (sistema psicofisico), dell'uomo economico (sistema economico), ecc. Naturalmente i sistemi sociali non ignorano il nuovo sistema tecnologico, ma cercano di usarlo e di tenerne conto sempre nei limiti e al fine della propria autoconservazione. Per esempio la conoscenza e l'uso da parte della giustizia italiana di internet non ne ha velocizzato, come è noto, i tempi che sono fra i più lunghi d'Europa.

In molti casi le comunicazioni via internet sono avvicinabili come tempistica effettuale alle comunicazioni di massa. Sono come un acquazzone tropicale per cui in un momento tutti vengono bagnati, ma il momento dopo tutti tornano asciutti. In altre parole sono comunicazioni che, ricevute all'inizio da una audience vastissima, vengono a breve dimenticate. Ovviamente questo non avviene quando si tratti di documenti provenienti da sistemi sociali specifici e ben identificabili per i quali la telematica è solo uno strumento di comunicazione, tanto per fare un esempio, le tendenze espresse da uno studio pubblicato come documento scientifico on line avranno gli stessi tempi

di ricaduta sul mercato che se fossero state espresse da un documento cartaceo, perché o in cartaceo o in digitale seguono le logiche e le dinamiche specifiche del sistema scientifico. L'Osservatorio attraverso un continuo monitoraggio delle fonti e delle ricadute sul mercato tiene, comunque, sotto particolare osservazione l'eventuale effetto internet sulla tempistica dei vari sistemi sociali.

Il Web può addirittura portare al paradosso per cui ciò che si ritiene velocizzazione diventa ritardo o disordine e questo può avvenire quando le informazioni si accavallano le une sulle altre, creando spesso l'effetto tormenta, che, pur dando l'illusione del movimento vorticoso, costringe a girare in cerchio nello stesso luogo.

Il vantaggio del metodo Meeting Point è di partire da più in alto rispetto a dove si forma la tormenta: dai sistemi sociali di cui il mercato fa parte e di essere perciò in grado di prevedere ed analizzare le aspettative del mercato di una società divenuta complessa. L'Osservatorio intercetta le aspettative del mercato prima che i consumatori le esprimano, dando alle aziende un vantaggio temporale sulla concorrenza. Non usa lo specchio retrovisore (come spesso accade per chi si ferma alle risposte del consumatore), ma il cannocchiale, consentendo al marketing di uscire dalla dinamica imitativa del '*me too*' e – anzi - indicando aree di mercato ancora inesplorate. L'Osservatorio dà all'azienda la consapevolezza del futuro.

L'OSSERVATORIO R&ER

Anticipare i trend per cogliere le opportunità e prevenire i rischi emergenti

Un presidio efficace dei rischi emergenti e dei rischi reputazionali è reso sempre più necessario dalla presenza di forti spinte che arrivano sia dall'esterno (Mercato, Regolatori e Autorità di Vigilanza, Agenzie di rating, Standard di sostenibilità) che dall'interno (nuova posizione strategica del Gruppo, forti cambiamenti). Un'adeguata gestione di tali rischi consente anche di ottenere importanti vantaggi competitivi sia nel breve che nel lungo termine.

Partendo quindi dalla necessità di gestire i rischi reputazionali e di intercettare i rischi emergenti, il Gruppo Unipol ha deciso di istituire nel 2014 una funzione di presidio specifica e creare un Osservatorio dedicato, denominato "Osservatorio Reputational & Emerging Risks", per garantire il costante allineamento tra aspettative degli stakeholder (Clienti, Dipendenti, Agenti, Autorità di vigilanza, Istituzioni pubbliche, ecc.) e risposte del Gruppo nonché intercettare con anticipo i fenomeni più significativi per cogliere nuove opportunità di business e prevenire potenziali ambiti di rischio.

In tale ottica, il Gruppo Unipol ha sviluppato un modello per l'identificazione e valutazione dei rischi reputazionali ed emergenti, che si fonda sulla lettura integrata delle evidenze emerse dall'analisi del contesto esterno in termini di attese attuali e prospettive degli stakeholder (Azionisti, Clienti, Agenti, Dipendenti, Autorità di Vigilanza, ...) con quanto emerge dalla lettura del contesto interno in termini di presidio e risposte del Gruppo alle attese.

In particolare l'identificazione dei fattori di rischio emergente è avvenuta utilizzando un modello predittivo consolidato che si basa su una teoria elaborata dalla Prof.ssa Egeria Di Nallo (docente di sociologia dei consumi e già direttore del Dipartimento di sociologia dell'Università di Bologna), denominata "Meeting Point". Tale modello analitico è fondato su un rigoroso impianto scientifico ed è utilizzato con successo da più di 15 anni, anche da primari Gruppi bancari. La teoria dei Meeting Point pone le proprie basi sul concetto che le evoluzioni del mercato sono pesantemente condizionate dai flussi comunicativi con i quali comunicano i diversi

Anche nell'ultima edizione del Report "Global Risks" del World Economic Forum, è stata introdotta per la prima volta la nozione di "Trend", intesi come fenomeni di lungo periodo da anticipare e monitorare in quanto possibili driver di rischi e opportunità

sistemi sociali. Il modello predittivo si basa quindi su un motore di analisi delle fonti di comunicazione (generali e di settore), in grado di identificare le tematiche “*material*” (rilevanti) per il settore e di prevedere per esse le evoluzioni nei prossimi 5 anni.

L'iniziativa nasce nell'ambito del percorso di adeguamento a *Solvency II*, costituendo così un elemento distintivo in grado di completare la mappa dei rischi inclusa nell'ambito del sistema di gestione integrata dei rischi di Gruppo.

Sulla base delle analisi condotte nell'ambito dell'Osservatorio sono stati identificati 10 Macro Trend principali che nel prossimo quinquennio impatteranno significativamente sulla società italiana e sul comparto assicurativo e ne sono state approfondite le dinamiche per individuare le opportunità e i rischi.

Con la presente pubblicazione si vuole condividere tale analisi, che rappresenta un “assaggio” dell'analisi svolta su 360 temi – a 360° dunque - del settore assicurativo, con l'obiettivo di fornire utili spunti allo sviluppo del business e per la nuova fase di pianificazione strategica alla quale si sta accingendo il Gruppo.



I 10 MACRO TREND

I CRITERI DI SELEZIONE DEI 10 MACRO TREND

I 10 Macro Trend sono stati selezionati sulla base dei seguenti criteri:

- Tasso di crescita
- Maturità del tema attesa tra 5 anni
- Rilevanza impatto sulla catena di valore del business assicurativo

1 INTERNET OF EVERYTHING

Include i temi internet delle cose, con focus particolare su scatola nera ma anche altri devices più legati a ambito salute e casa (domotica e smart cities), e Big data. In questo capitolo, nell'ambito delle minacce, si affronta il tema della tutela dei dati personali (privacy) oltre che di sicurezza dati e cyber crime.



2 SHARING ECONOMY

Include l'evoluzione dalla proprietà all'accesso, le forme di consumo collaborativo, l'economia circolare (propensione all'uso/proprietà, propensione alla condivisione, social street, open source, crowdfunding, cloud technology, prodotto a consumo, riciclo, fiducia peer to peer...). In questo ambito merita spazio particolare il car sharing vista la rilevanza nel settore assicurativo del comparto RCA.



3 CONSUMATORE IBRIDO

Riguarda l'internet mobile e la mobilità virtuale, la connettività perpetua, l'accesso al servizio "anytime, anyway, anywhere" e quindi l'aumento della frequenza e il cambio delle modalità di interazione con il cliente. Include quindi i temi: mobilità virtuale, vitalità web, overconnected life, commistione tra reale e virtuale, e-commerce, tempo domestico, orari di accesso ai servizi finanziari, risparmio gestione tempo... In questo capitolo, nell'ambito delle minacce, figura la credibilità e sicurezza del cyber-spazio e quindi si toccano i temi del collasso dei sistemi critici/sicurezza dati.

Questo macro trend riguarda anche l'evoluzione del consumatore da soggetto passivo a soggetto attivo e consapevole, autonomo nella scelta. Quindi include anche i temi: responsabilità del ruolo, infedeltà del consumatore (da fedeltà verso il brand a fedeltà verso il servizio), inclusione stakeholder, sistema valoriale: intangibles vs tangibles.



4 NEW MOBILITY

Riguarda i nuovi modelli di mobilità, l'evoluzione tecnologica legata alla mobilità e i relativi effetti sul settore assicurativo.

Include uno specifico approfondimento, come "tema to watch", sull'evoluzione tecnologica delle automobili con particolare focus sulle auto senza conducente e i relativi impatti in termini di responsabilità.



5 CLIMATE CHANGE

Include i temi: cambiamenti climatici, eventi climatici estremi, emissioni gas serra, diffusione specie animali, insetti e microorganismi, diffusione nuove malattie (per parte correlata a Climate change).



6 SENZA FRONTIERE INTERNAZIONALIZZAZIONE

Riguarda l'internazionalizzazione sia in ottica di strategia di crescita e consolidamento dell'impresa assicurativa sia in ottica di supporto ai clienti corporate e PMI (necessità di fornire servizi di protezione e gestione del rischio su scala internazionale e supporto al processo di sviluppo e internazionalizzazione delle PMI) e retail (es. istruzione all'estero). Include il rischio contagio, il sentimento dell'Europa, la crescente instabilità politica e la diffusione di malattie derivanti da globalizzazione (es. caso virus Ebola)



7 PRECARIETA' E POLARIZZAZIONE

Include temi quali la paura, la disoccupazione e la precarietà lavorativa, la disparità nella distribuzione della ricchezza e le tensioni sociali. Comprende anche la frugalità e la lotta allo spreco (tema downsizing e risparmio gestione denaro, materiali...).



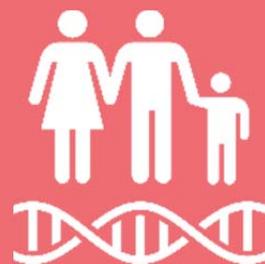
8 HUMAN SOCIETY 2.0

Comprende sia aspetti legati alla longevità e invecchiamento popolazione (longevità, gestione anziani, diffusione malattie croniche, valore dei figli-prolificità), sia il progressivo cambio generazionale, sia dinamiche legate a immigrazioni e multiculturalità (mix culturali e religiosi), sia l'evoluzione dei nuclei familiari (famiglie allargate, coppie di fatto, single, rapporto genitori-figli, rapporto nonni-nipoti, work-life balance, pet affect da tendenze generali).



9 WELL BE

Riguarda il tema della crescente importanza della salute e del welfare intesi come benessere (well-being). Include il fenomeno della salute sempre più a misura del paziente, toccando temi come sviluppo nel campo della biologia e biogenetica e modelli predittivi, prevenzione, medicina preventiva, farmaci personalizzati, fenomeno del self quantified, e, nell'ambito della personalizzazione e prevenzione, ritmi circadiani, stili di vita e alimentari, dipendenze... Include il tema integrazione pubblico-privato (multipilastro) e riguarda il ribilanciamento dell'intervento nel welfare tra lo Stato, il Mercato e le economie collaborative.

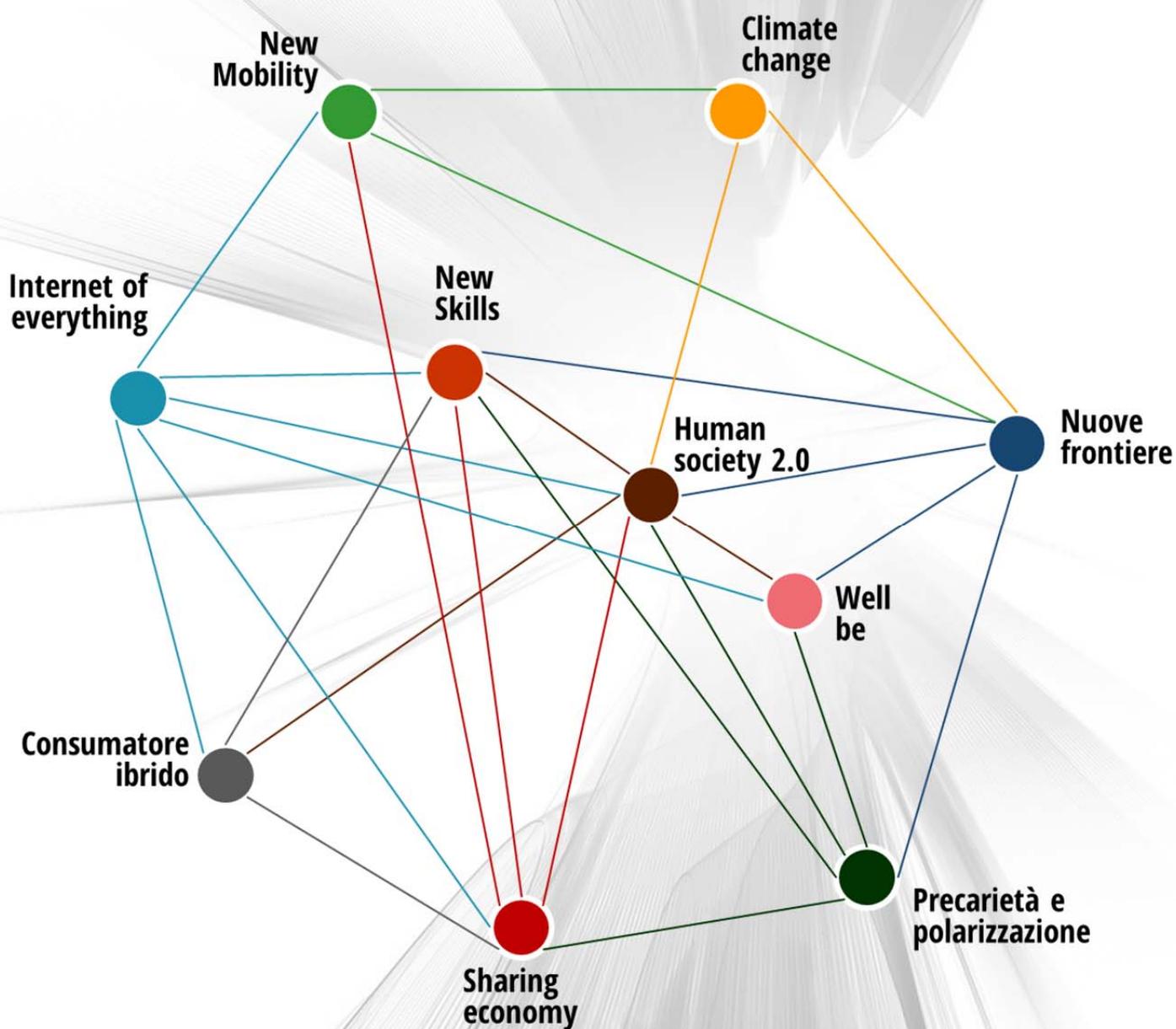


10 NEW SKILLS

Riguarda gli impatti dei nuovi Trend emergenti in termini di fabbisogno di nuove competenze e nuovi modelli organizzativi. Affronta il tema della guerra dei talenti e lo sviluppo degli Intangibles e del Capitale umano.



MAPPA DELLE INTERCONNESSIONI



1

INTERNET OF EVERYTHING



Una sfida ricca di opportunità, ma non esente da minacce, da affrontare con una chiara strategia per assicurarsi il presidio di due ambiti fondamentali come la proprietà dei dati e la proprietà del cliente

L' **internet delle cose** rappresenta la prossima evoluzione di internet, con il passaggio da un'era di "devices standalone" ad una nuova era in cui ogni cosa è connessa attraverso la rete.

Si tratta di un fenomeno in rapida crescita¹: a livello mondiale, nel 2000 i dispositivi connessi erano 200 milioni, nel 2010 circa 10 miliardi, superando la soglia di un dispositivo per persona, oggi quasi 15 miliardi e si prevede che nel 2020 saranno 50 miliardi.

La significativa progressione di tale fenomeno ha trovato importanti fattori abilitanti nella diffusione della tecnologia e in particolare di dispositivi mobili, mentre il principale driver di crescita nel prossimo quinquennio è rappresentato dalla riduzione del costo delle connessioni e dall'ampliamento della gamma di "cose" connesse. Secondo l'ABI Research², i devices tradizionalmente connessi, come PC, smartphone e tablet, nel 2020 arriveranno a rappresentare meno di un terzo di tutti gli oggetti connessi, che includono anche auto (connected cars), smart TV, wearables quali i braccialetti che monitorano la salute, fino ad arrivare a strade e città (smart cities), termostati e case intelligenti (smart homes), uffici, scaffali e negozi (smart offices) e linee di produzione (smart factories). Ci muoviamo rapidamente verso la cosiddetta Internet of Everything, non solo più oggetti connessi a Internet, ma la creazione di una rete tra persone, oggetti, processi e dati, che coinvolge connessioni M2M, M2P e P2P.

Anche in Italia a fine 2014 gli oggetti connessi tramite rete cellulare risultano 8 milioni, con una crescita a doppia cifra. Smart car e smart home & building rappresentano oltre il 60% in termini di diffusione e valore di mercato (quest'ultimo stimabile complessivamente in oltre 1 miliardo di euro)³.

¹ Cisco IBSG, 2014.

² ABI Research, "Internet of Everything Market Research", 2014.

³ Osservatorio IoT della School of Management del Politecnico di Milano

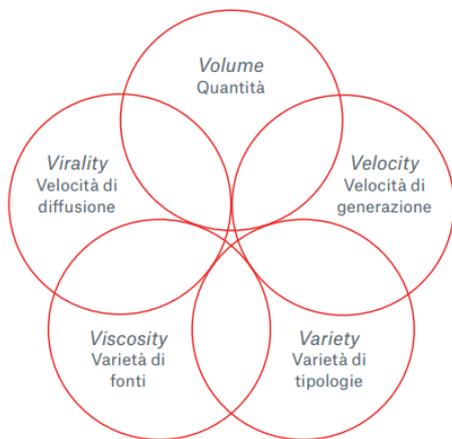


Figura 1 - Le 5 V dei Big Data (fonte: Munich RE)

L'internet delle cose determina un considerevole miglioramento della capacità di raccogliere, analizzare e distribuire dati convertibili in informazioni a supporto delle attività e delle decisioni di business (**Big data**). La grande promessa dei sistemi Big Data è quella di riuscire a elaborare i dati nella forma in cui si trovano, quindi poter fare ricerche e trovare correlazioni sia nel caso di informazioni strutturate (organizzate in un database) sia di informazioni non strutturate, ossia contenuti e-mail, commenti su social

network contenenti hashtag, dati di geolocalizzazione, marchi e prodotti significativi per l'azienda, utilizzando sia dati presenti in azienda sia dati accessibili da fonti esterne. Inoltre, i sistemi Big Data possono compiere analisi in tempo reale o "quasi reale", senza utilizzare elaborazioni batch o archivi contenenti dati di sintesi predisposti in precedenza, e sviluppare previsioni sulla base di avanzati modelli previsionali.



La fine dell'era della privacy e della sicurezza?

Il fenomeno dell'internet delle cose e dei Big data pone tuttavia importanti interrogativi sulla privacy della persona e sulla sicurezza, che sono destinati a incidere in modo significativo sulla sua effettiva velocità di sviluppo e sulla strada che verrà imboccata. Se le generazioni future, che vivranno in un mondo sempre più interconnesso, avranno ancora a cuore la privacy è una questione aperta⁴. Intanto in

⁴ J. Rifkin, La società a costo marginale zero, 2014

questa fase di transizione i problemi concernenti la privacy continueranno a costituire una preoccupazione fondamentale. La Commissione Europea ha incominciato ad affrontare il problema, fissando un principio generale sul quale basare tutti i futuri sviluppi dell'Internet delle cose, stabilendo che la protezione di privacy e dati così come la sicurezza informatica debbano costituirne un corredo gratuito. E' chiaro a tutti che lo sviluppo dell'Internet delle cose potrà realizzarsi in modo sostenibile solo nella misura in cui si troverà il giusto equilibrio tra trasparenza e diritto alla privacy. Non meno rilevanti sono le preoccupazioni relative alla sicurezza. "L'internet delle cose è terribilmente insicuro"⁵ titola un articolo della rivista americana Wired, in cui si afferma che un oggetto con un chip al suo interno è estremamente vulnerabile ad attacchi esterni. Obiettivo degli hacker di domani sarà sempre più l'internet delle cose: dalle automobili ai dispositivi medici fino alle reti elettriche intelligenti. Nel Rapporto del World Economic Forum⁶, il rischio di cyber crime è tra i più alti a causa della crescente iperconnettività dovuta all'internet delle cose e alla sempre più grande quantità di dati personali (inclusi quelli legati a salute e finanza) archiviati in cloud.

La questione aperta della governance

Una questione importante è il tema della **governance dell'internet of things e della responsabilità di eventuali errori**: le auto connesse e le macchine agiscono secondo algoritmi, ma di chi è la colpa se sbagliano? Quando un veicolo autonomo ne colpisce un altro o quando un algoritmo fa qualcosa di illegale in borsa, di chi è la responsabilità?

L'avvento delle macchine ci porta a rivedere i nostri canoni normativi ed etici e determina una trasformazione dei rischi con un aumento della componente di rischio tecnologico (si veda anche il Capitolo **NEW MOBILITY**).

Gli impatti sul settore assicurativo

L'internet delle cose e i Big Data aprono nuove potenziali frontiere al settore assicurativo, dando origine a opportunità ma anche a potenziali minacce.

In primis, vi sono rilevanti impatti sul fronte dell'offerta in termini di pricing, con la tendenza ad un'evoluzione lungo tre direttrici: da un pricing su base statistica ad un pricing sempre più su base individuale, da una logica *backward-looking* ad una logica sempre più *forward-looking* di tipo predittivo basata su analisi di tipo comportamentale, da prezzi statici verso prezzi dinamici aggiornati con sempre maggiore frequenza in base all'evoluzione del profilo di rischio. Gli impatti sono significativi anche con riguardo al modello distributivo e liquidativo in termini di possibilità di personalizzazione dell'erogazione di servizio, di prevenzione e riduzione dei rischi, di miglioramento della gestione dei sinistri con una più puntuale ricostruzione della dinamica dei sinistri e riduzione delle frodi e del contenzioso.

**L'impatto è stimabile
in un miglioramento
del CoR fino a 10 pp**

⁵ Wired, "The Internet of Things Is Wildly Insecure — And Often Unpatchable" 2014

⁶ WEF, Global Risks, 2015

Nel Report “Insurance & Technology” predisposto da Morgan Stanley in collaborazione con BCG⁷, si stima che l’impatto del fenomeno IoT e Big Data, in termini di personalizzazione del pricing e di ottimizzazione della gestione sinistri e contrasto delle frodi, possa essere quantificato in **un miglioramento del combined ratio fino a 10 punti percentuali**.

La scatola nera è già una realtà

Nell’ambito dell’assicurazione auto il fenomeno IoT e Big data è già una realtà: a fine 2014 sono circa 3 milioni le scatole nere installate su automobili in Italia⁸, confermando la leadership del nostro Paese in questa tecnologia.

Case history

Il Gruppo Unipol leader europeo nell’ambito della “connected car insurance”

I Paesi europei che risultano più avanti nel processo di diffusione della “connected insurance” sono l’Italia e il Regno Unito.

Il Gruppo Unipol ha la leadership incontrastata a livello europeo, detenendo il 50% del totale delle polizze auto “connesse”.

La black box apre la possibilità di una maggiore **personalizzazione del premio assicurativo**, con una progressiva evoluzione dal “pay as you drive” (tariffa commisurata al consumo) al “pay how you drive” (tariffa commisurata allo stile di guida, tenendo conto di quando, dove e come l’auto viene guidata e combinando tali dati con dati esterni come ad esempio quelli relativi al traffico, alle condizioni meteo e alla morfologia delle strade) fino al “manage how you drive” (supporto e stimolo al miglioramento dello stile di guida anche attraverso corsi di guida avanzati e feed-back).

Si assisterà all’evoluzione dal “pay as you drive”, al “pay how you drive” fino al “manage how you drive”

L’applicazione di tariffe più personalizzate comporta, oltre a probabili costi iniziali per l’evoluzione dei modelli tariffari, un certo grado di cannibalizzazione del portafoglio esistente, oltre al rischio di potenziale snaturamento dell’assicurazione per il venire meno del principio di mutualità. Tuttavia si tratta di un trend inarrestabile, una volta che la tecnologia si impone sul mercato, la compagnia assicurativa che decida di non fare uso delle possibilità di tale tecnologia si esporrà pesantemente al rischio di antiselezione, perdendo i clienti più virtuosi ed accumulando in portafoglio i rischi peggiori.

⁷ Morgan Stanley e Boston Consulting Group, “Insurance and Technology – Evolution and Revolution in a Digital World”, September 2014

⁸ ANIA, Ottobre 2014

La scatola nera offre opportunità anche in termini di **servizio cliente** (assistenza in caso di crash, e-call automatica, localizzazione in caso di furto, ecc...). Grazie al legame con la tecnologia, la polizza auto può trasformarsi in un prodotto personalizzato con un'anima tecnologica e un forte focus sulla prevenzione, che combina la copertura assicurativa con una sorta di "angelo custode digitale" aumentando il grado di fidelizzazione. Anche in ottica **antifrode** la scatola nera e l'analisi dei Big Data offrono notevoli opportunità, grazie alla puntuale ricostruzione della dinamica del sinistro e all'analisi delle reti sociali per identificare connessioni e relazioni tra i soggetti coinvolti.

Lo stato dell'arte in Europa della "connected insurance"

Secondo un recente studio condotto da Roland Berger in collaborazione con l'Efma, il **60% dei 35 principali assicuratori europei** propongono già polizze "connesse", concentrate però nel settore auto. Nessuno tuttavia pratica ancora il "pay how you drive" in forma completa.

Secondo le compagnie intervistate, le previsioni di sviluppo attese sono le seguenti:

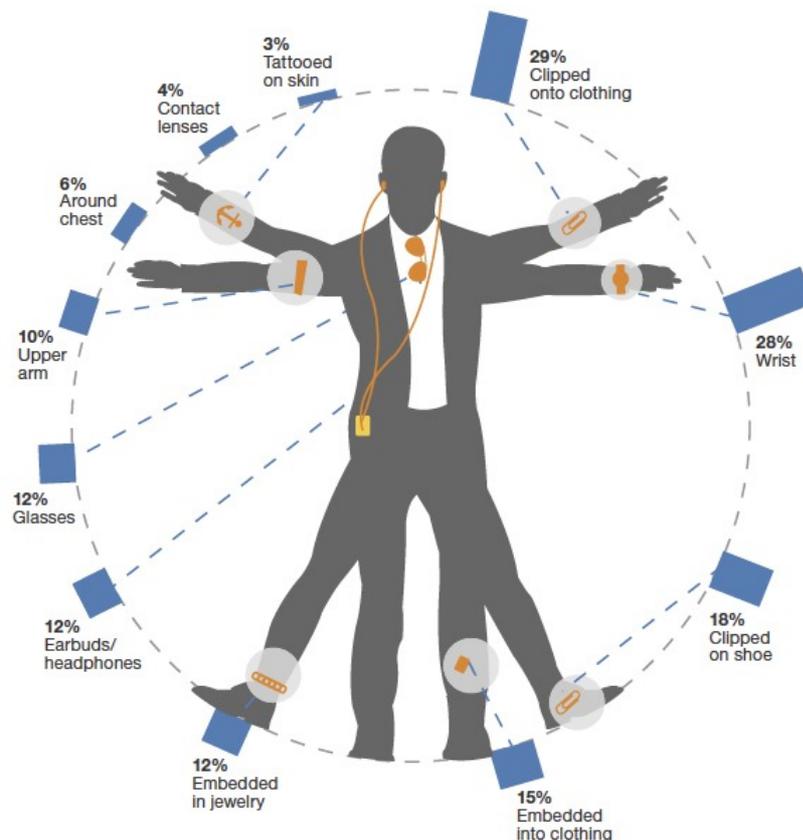
	% attesa sui nuovi affari	
	2017	2025
Auto	7%	34%
Casa	2%	15%
Salute	4%	21%

Le nuove frontiere della domotica e del quantified self

Importanti ambiti di applicazione sono rappresentati anche dalla **domotica** e dalla salute nonché dalle polizze sulla vita, con particolare attenzione alla prevenzione e riduzione dei rischi. L'assicurazione può evolvere verso un sistema di monitoraggio e gestione continuativa del rischio grazie al collegamento con sensori nei sistemi di sicurezza di case, uffici, fabbriche, negozi in grado di rilevare in tempo reale incendi, perdite d'acqua, tentativi di intrusione, interruzione dell'elettricità, ecc.

Anche in ambito **salute**, il settore assicurativo sta già scoprendo l'ambito specifico dell'Home Care come servizio complementare, una specifica applicazione della digital health e della IoT alla polizza salute. *Wearables*, come il bracciale Jawbone Up, che monitorano attività, dieta e sonno sono già inseriti nella grande distribuzione italiana e hanno successo, facendo presagire come il "quantified self concept" possa affermarsi come fenomeno di massa negli anni a venire, sfruttabile dallo stesso settore assicurativo. Bloomberg riporta che Apple, che nel 2015 uscirà con il suo "Watch", ha contattato due grandi compagnie di assicurazione, UnitedHealth e Humana, per valutare la possibilità di integrare in qualche modo nei loro contratti Health, l'applicazione che controlla frequenza cardiaca, calorie bruciate, glicemia, colesterolo.

“How would you be interested in wearing/using a sensor device, assuming it was from a brand you trust, offering a service that interests you?”



Base: 4,657 US online adults (18+)
(multiple responses accepted)

Source: North American Technographics® Consumer Technology Survey, 2013

Lo sviluppo della IoT in Italia sarà potenzialmente legato anche alla diffusione del welfare aziendale. Negli Usa, dove l'assicurazione sanitaria è compresa in molti contratti di lavoro, ad integrazione del sistema pubblico, molte aziende acquistano i braccialetti per i propri dipendenti allo scopo di ottenere sconti sul premio della polizza. Sono inoltre notevoli i potenziali impatti prefigurabili su polizze salute e polizze vita derivanti dalla raccolta ed elaborazione su ampia scala di dati genetici, biometrici e comportamentali al fine di prevenire e studiare l'incidenza delle malattie (si veda anche il Capitolo **WELL-BE**).

La polizza assume una crescente “materialità” e si trasforma in una sorta di “angelo custode digitale”, con un forte focus sulla prevenzione

Il fenomeno della IoT e dei Big Data ha potenziali impatti su tutte le fasi della creazione di valore del business assicurativo, dando origine a opportunità e minacce anche in termini di:

- ⊙ **modelli distributivi**, con la possibilità di personalizzazione della comunicazione e promozione commerciale, soprattutto in ambito mobile, e l'incremento della frequenza di interazione con il cliente, che nel settore insurance è tradizionalmente molto bassa rispetto ad altri settori;
- ⊙ **sistemi informativi**, con l'evoluzione verso una gestione dei dati sempre meno per silos e sempre più trasversale alle diverse aree aziendali ed integrabile anche con fonti esterne, il passaggio ad elaborazioni e analisi sempre più in tempo reale, investimenti in “*legacy modernization*” e il rafforzamento del presidio delle infrastrutture tecnologiche e della sicurezza dei dati;
- ⊙ **modelli organizzativi**, con il passaggio verso una gestione più olistica e integrata di attività tradizionalmente compartimentate e l'evoluzione da modelli verticali verso modelli più orizzontali e aperti;
- ⊙ **risorse umane e competenze**, con la ricerca di figure specializzate per lo sviluppo di modelli di elaborazione e analisi dei Big Data nonché il potenziale utilizzo dei Big Data per la selezione e la valorizzazione delle risorse.

Come sopra evidenziato, **importanti minacce** che possono limitare l'effettiva possibilità delle compagnie assicurative di sfruttare le opportunità offerte da tale trend di cambiamento sono rappresentate dalla **privacy**, dal **cyber crime** e dai **rischi in termini di sicurezza e tecnologici**.

Sul fronte privacy, una componente fondamentale della strategia di approccio ai Big Data è l'acquisizione di un vantaggio competitivo in termini di fiducia del cliente, attraverso azioni di trasparenza sui principi di raccolta e utilizzo dei dati, l'adozione di codici di condotta e azioni di coinvolgimento dei clienti⁹, nonché l'offerta di *rewards* in termini di sconti e servizi a fronte delle informazioni fornite¹⁰.

Il trend di cambiamento è progressivo ed è probabile che lasci il tempo per adeguarsi¹¹, ma è importante definire una **strategia** di approccio a tale fenomeno con impegno sistematico che prenda in considerazione anche partnership strategiche (ad esempio con players tecnologici o case automobilistiche..), al fine di assicurarsi un posizionamento adeguato su tematiche cruciali quali la proprietà dei dati e la proprietà del cliente, a fronte dei potenziali ecosistemi che si verranno a creare e di potenziali nuovi players che possono avere effetto dirompente sul mercato.

E' importante la definizione di una strategia che prenda in considerazione anche partnership strategiche

⁹ BCG, “The Trust Advantage – How to win with Big Data”, November 2013.

¹⁰ The Economist, “The way forward – insurance in an age of customer intimacy and Internet of Things”, 2014.

¹¹ Si veda a tal proposito Morgan Stanley e BCG, report sopra citato.

Case history

Big Data per nuovi modelli di pricing

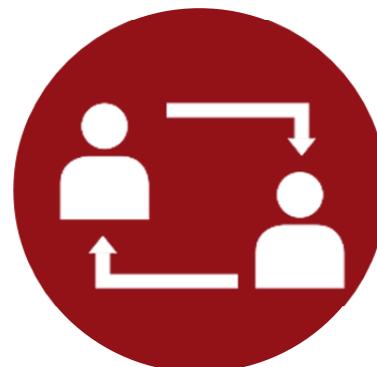
Progressive negli Stati Uniti, nel definire il modello di tariffazione, ha stimato come la variabile “stile di guida” rilevata attraverso Snapshot abbia un indice predittivo pari a circa il doppio della seconda variabile rilevante ai fini del pricing¹¹.

Lloyds Banking Group in UK, attraverso l’analisi dei Big Data, ha determinato una forte correlazione tra il livello di rischio delle polizze auto e i comportamenti finanziari dei clienti e ha iniziato ad offrire ai titolari di conti bancari con comportamenti finanziari «virtuosi» risparmi fino al 20% sull’RCA¹².

¹² Financial Times, “Insurers mine consumers’ finance records to set premiums”, 11 July 2014.

2

SHARING ECONOMY



Il paradigma rivoluzionario della condivisione, basato su accesso, riciclo e rete p2p, è un mutamento culturale a cui il settore assicurativo è chiamato a dare risposta, riscoprendo nelle proprie radici mutualistiche la sua natura “sharing”. Iniziando dall’Auto.

C*ar sharing, scooter sharing, bike sharing, co-housing, co-working, couchsurfing, garden sharing, crowdfunding, open source, cloud computing, social street:* queste sono alcune delle molte e caleidoscopiche forme della *sharing economy* o **economia della condivisione**, che, come sottolineato da Rachel Botsman¹³, manca di una definizione condivisa, rappresentando un fenomeno molto ampio che comprende fenomeni con sfaccettature molto diverse, ma che hanno in comune il nuovo paradigma della condivisione. Si tratta di un paradigma rivoluzionario¹⁴, fondato sull’accesso in luogo della proprietà, sul riuso in luogo dell’acquisto, sull’inclusione in luogo dell’esclusione, sull’approccio “light” del “pay per use” in luogo dell’accumulo consumistico, sull’importanza dell’esperienza in luogo del prodotto fisico.

Il 50% degli italiani è “sharing”

Questo fenomeno è **già una realtà**: sempre più persone condividono automobili, motociclette, biciclette, ma anche case, luoghi di lavoro, orti e giardini, utensili e accessori per la casa, giocattoli, accessori per animali domestici, abiti griffati, opere d’arte e altri beni e servizi attraverso scambi che possono essere intermediati da un’azienda (Car2go, Enjoy) o essere *peer2peer* (Blablacar, UberPop, Airbnb, Homelydays) in linea con la tendenza del “do-it-yourself” e della collaborazione tra pari, essere mediati dal denaro o non prevedere

transazione di denaro anche se mediati da monete alternative come beni, tempo, crediti (TimeRepublik), prendere la forma di vero e proprio “sharing” per la condivisione di beni, servizi, informazioni, spazi, tempo o competenze, o

¹³ Botsman R., “The sharing economy lacks a shared definition” in Fastcompany, 21 novembre 2013.

¹⁴ La sharing economy è stata inserita dalla rivista Times nelle “10 idee che cambieranno il mondo”.

di “*bartering*”, ovvero il baratto (Sharoola, Reoose), o di “*crowding*” con pratiche come il *crowdsourcing* e il *crowdfunding* (Prestiamoci). Sempre più persone preferiscono accedere ai beni e servizi “*on demand*” e pagare in base all’effettivo utilizzo, promuovendo il pieno utilizzo delle risorse ed estendendone il ciclo di vita utile in una logica di economia circolare volta a ridurre gli sprechi.

Tuttavia, se oggi il fenomeno è concentrato soprattutto nelle grandi città e tra i giovani (circa la metà degli *sharer* ha meno di 35 anni), continuerà a crescere allargandosi in un prossimo futuro a ampie fasce della popolazione, affiancandosi al modello tradizionale. Sulla base dei dati Nielsen¹⁵, oltre il 50% degli italiani ha già provato o si dichiara disposto a provare questa nuova forma di consumo, rispetto al 46% dei tedeschi e al 29% degli inglesi e francesi. Secondo l’indagine sugli italiani condotta per Sharitaly 2014, gli italiani hanno raggiunto il “*tipping point*”, ovvero il punto critico di non ritorno per la diffusione di un fenomeno tra la popolazione individuato da Everett M. Rogers al 15%. Dal 2011 a oggi i numeri sono più che triplicati, in particolare negli ambiti della mobilità (*car-sharing*), alloggio condiviso, scambio e baratto. Un importante fattore abilitante è rappresentato dalla rete. Tra le principali resistenze figura invece la scarsa fiducia verso gli altri, a fronte della quale si stanno sviluppando sistemi di reputazione digitale.

Approfondimento

L’Osservatorio Meeting Point evidenzia come questo nuovo modello abbia trovato nella variabile economica (crisi, carovita) un stimolo non secondario, ma sia destinato a proseguire anche con una congiuntura economica più favorevole, in quanto rappresenta innanzitutto un mutamento culturale, che affonda le sue radici in valori immateriali come l’etica, la sostenibilità ambientale, una rinnovata e spontanea mutualità, il ritorno al territorio locale. Nella Matrice delle Tendenze spicca come trend in significativa crescita la propensione all’uso (da 4 in T1 a 5,5 in T4) così come temi ad esso collegati come il car sharing, il crowdfunding, il cloud computing, l’open source, le social street, mentre risulta come trend in declino la propensione alla proprietà.

La propensione alla proprietà è destinata a lasciare progressivamente spazio all’accesso soprattutto per i beni con costo elevato e rapida obsolescenza (elettronica di consumo), a cui si aggiungono limiti di utilizzo e alti costi di manutenzione (automobili e alloggi diversi dalla prima casa). Soprattutto nel settore auto è in corso una sorta di rivoluzione, che proseguirà negli anni a venire e il cui notevole successo, sia sul fronte privato che su quello professionale, conferma l’affermarsi di una diversa cultura di consumo e le sue potenzialità anche per altri settori.

Fenomeni di importanza crescente come il silver co-housing, le social street, i gruppi d’acquisto solidali e le banche del tempo sottolineano come nel prossimo futuro la dimensione locale e la socialità si sposteranno sempre più con pratiche di mutualità e condivisione, consolidando così il ritorno a una sorta di comunitarismo post-moderno, spesso mediato dal web ma vissuto nel reale. Il mondo open source continuerà a rappresentare un aspetto importante della contro-cultura etica e anticonsumista, in quanto forma di condivisione collettiva e gratuita del sapere.

Crescerà il cloud computing che consente di poter disporre di archiviazione dati, applicativi, programmi, servizi con la formula della condivisione e del pagamento a consumo. Il crowdfunding continuerà il suo trend di crescita, soprattutto per le imprese high tech e le start up, e potrà risultare una forma di finanziamento alternativa a quella tradizionale, utile a superare la stretta creditizia.

¹⁵ Fonte: Nielsen, Global Survey, Maggio 2014

L'Auto come metafora



Uno degli ambiti su cui il fenomeno della *sharing economy* è particolarmente evidente è quello della mobilità, coinvolgendo un “bene di cittadinanza” con particolare valenza anche simbolica nel nostro Paese: l'auto. Diventare proprietari di un'auto è stato a lungo considerato un vero rito di iniziazione al mondo dei rapporti di proprietà. Oggi si sta affermando un concetto più utilitaristico delle quattro ruote: un mezzo che serve per spostarsi. Ormai solo più il 29%¹⁶ di chi possiede un'automobile la considera uno *status symbol* e la percentuale scende al

18% tra chi non la possiede. Sette italiani su dieci ritengono importante poter utilizzare un'automobile anche non di proprietà e sono propensi al *car-sharing*. Il 46% degli Italiani, secondo lo studio Nielsen, possiede una sola automobile, il 36% ne possiede due, il 7% tre o più, mentre il 10% non la possiede (le ultime tre percentuali a livello europeo si attestano rispettivamente al 21%, 4% e 20%). Secondo la survey Eurisko¹⁷ risulta in aumento la quota di famiglie senza auto e con una sola auto, mentre è in significativa riduzione la quota di famiglie con 3 o più auto. Tenderà a configurarsi un approccio misto all'uso dell'auto, in cui *car-sharing* e auto privata convivranno per usi differenti (la prima per i tragitti urbani, più o meno regolari, con diffusione crescente dei mezzi elettrici; la seconda per lunghi tragitti extra-urbani, da conteggiare magari con una tariffa a consumo) e tenderà ad affermarsi un nuovo modello di mobilità basato sull'utilizzo combinato di più mezzi di trasporto, che accanto all'auto sfrutta maggiormente la bicicletta, gli spostamenti a piedi e i trasporti pubblici (si veda anche il Capitolo **NEW MOBILITY**).

Gli impatti sul settore assicurativo

Tale trend avrà ricadute sul settore assicurativo, per quanto riguarda in particolare il modello dell'offerta, della distribuzione e liquidazione sinistri e della information technology e modelli organizzativi.

Potrà aprire nuovi ambiti di nicchia finora poco esplorati. Si pensi ad esempio all'opportunità di offrire forme di protezione legate agli scambi di “prestazioni” che avvengono grazie alle banche del tempo; o alle nuove forme di autoproduzione e ai pericoli insiti in particolari attività (come costruirsi o ristrutturare da solo la propria casa, magari sotto la guida di un artigiano); o alle nuove modalità di

**Il nuovo modello di
mobilità sarà misto,
privato e “sharing”**

¹⁶ Fonte: Nielsen, Survey “Automotive demand” 3Q2013

¹⁷ Fonte: Eurisko, “Multifinanziaria Retail market 2015 – Prima wave”

acquisto diretto presso il produttore agricolo, tipiche dei gruppi d'acquisto solidale, che non godono di quelle forme di controllo igienico e sanitario garantite dalla distribuzione organizzata; o all'opportunità di offrire forme di tutela nei confronti di difetti e rischi potenziali insiti nell'oggetto ceduto o acquisito, ormai esclusi da qualsiasi forma di garanzia del produttore, che potrà nascere grazie al baratto o al riutilizzo di beni dismessi; o alle aspettative potenziali di tutela e copertura assicurativa degli spazi, delle attrezzature e delle attività comuni, tipiche del *co-housing* e del *co-working*; o alle reti *mesh*, l'Internet parallelo e costruito collettivamente, che sul lungo termine (oltre T4) potrà portare ad aspettative di tutela da rischio tecnologico.

La propensione all'uso, che crescerà a discapito della propensione alla proprietà, si esprimerà in particolare attraverso il *car sharing* e il *car pooling*, sia sul versante privato sia su quello aziendale, determinando un mutamento di paradigma che chiamerà il settore assicurativo a focalizzarsi maggiormente su questo nuovo stile di consumo attraverso offerte e servizi dedicati (si veda anche il Capitolo **NEW MOBILITY**), elaborando in risposta al bisogno di mobilità sicura polizze e servizi non più rivolti esclusivamente all'utilizzo di un solo mezzo privato, sviluppando offerte che fanno leva su questa nuova forma di mutualità *peer2peer*, valutando opportunità di partnership per la creazione di ecosistemi integrati e nuove forme di cooperazione per rafforzare la resilienza delle comunità territoriali, sviluppando capacità di innovazione attraverso forme di *crowdsourcing* e modelli organizzativi più partecipativi e orizzontali.

Sul lato dell'offerta e del modello liquidativo e distributivo le principali minacce sono rappresentate dal ridimensionamento del parco auto circolante, con conseguente riduzione della base assicurativa di rami che tradizionalmente alimentano il 50% del mercato danni italiano, la crescente richiesta di prodotti *pay per use* con conseguenti impatti sul volume dei premi, l'aumento (e la complessità di determinazione) del profilo di rischio connesso ad *asset* e servizi condivisi, ad esempio nelle polizze auto per la variabilità del conducente e l'aumento del numero di terzi trasportati, l'aumento del potere contrattuale della clientela per il progressivo *shift* della relazione da B2C a B2B e l'aumento delle collaborazioni *peer2peer*. Sul fronte della *information technology*, il *cloud computing*, pur presentando benefici in termini di costi e flessibilità, potrà esporre a rischi non ancora completamente noti in termini di vulnerabilità per perdita di dati, *cyber crime* e *business continuity*.

Case history

La peer-to-peer insurance

Modello innovativo di assicurazione ispirato alla sharing economy, lanciato nel 2013 da **Friendsurance**, compagnia assicurativa tedesca che ha inventato un nuovo modo di fare assicurazioni auto mettendo a punto polizze rivolte a piccoli gruppi di amici e conoscenti (fino ad una massimo di 15 persone), collegati attraverso Facebook, che si impegnano a coprire le richieste di risarcimento di modesta entità degli altri appartenenti al gruppo, mentre sopra la soglia di franchigia definita interviene la compagnia.

Grazie al naturale disincentivo alla frode, dovuto al fatto che le persone tra cui viene fatta mutualità si conoscono e godono di reciproca fiducia, e ai minori costi di acquisizione e amministrativi, Friendsurance può applicare premi assicurativi più bassi rispetto ai concorrenti, con risparmi per i clienti fino al 50% e in taluni casi al 70%.

3

CONSUMATORE IBRIDO



Per un “customer journey” in cui si mescolano sempre più fasi offline e online occorre una strategia multicanale integrata per garantire un servizio “anytime, anyway, anywhere”, offrendo un’experience quotidiana senza soluzione di continuità tra agenzia e digitale.

Il consumatore è al centro di un processo di trasformazione che negli ultimi anni è stato caratterizzato da una **forte accelerazione**, che sempre più porta a considerarlo come “ibrido” e aperto a nuove abitudini e stili di consumo che in maniera significativa possono impattare sul modello relazionale “azienda – cliente.

La rapidità nel cambiamento ha visto nella massiva diffusione delle nuove tecnologie e nella disponibilità di connessioni di rete (libere o a pagamento) un fattore abilitante:

- ⊙ Nell’arco temporale 2008 – 2013 gli utilizzatori di internet sono cresciuti, a livello globale, più del 50%
- ⊙ Oltre 25 milioni di italiani posseggono uno smartphone
- ⊙ Circa 6 milioni di italiani utilizzano lo smartphone / tablet anche durante lo svolgimento di altre attività (ad es. la metà del tempo trascorso davanti alla televisione)
- ⊙ Il 25% delle persone ricerca informazioni attraverso il ricorso ad un tablet¹⁸

D’altra parte, il tasso di diffusione e utilizzo delle infrastrutture informatiche per la comunicazione registra risultati in Italia inferiori rispetto a quanto ipotizzabile: il numero di contratti a banda larga per 100 abitanti pone il Paese al 34° posto a livello mondiale e la percentuale di popolazione utilizzatrice del web pone il Paese al 56° posto a livello mondiale¹⁹.

¹⁸ McKinsey Global Institute, “Global Flows in a digital age”, 2014

¹⁹ World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2014-2015”



Il web e le nuove tecnologie (i.e. smartphone o tablet) giocheranno un ruolo fondamentale anche nella logica che guiderà la disponibilità di tempo, con particolare riferimento alla maggior quota parte di tempo domestico che potrà essere reso disponibile da tendenze quali il “telelavoro”, “l’e-commerce”, “l’accesso on – line” ai servizi (siano essi pubblici o privati) che concorreranno a mutare i fabbisogni del consumatore.

Il concetto quindi di “**ibridazione**” come “commistione tra reale e virtuale” del rapporto tra consumatore e organizzazioni tenderà sempre più a consolidarsi, rendendo sempre più labili i confini attraverso cui si consolida e viene “agita” la relazione nei diversi momenti di contatto che caratterizzano la vita del consumatore, tra cui:

- ⊙ La ricerca di informazioni ... anche e soprattutto in logica “comparativa”
- ⊙ L’acquisto di prodotti e servizi ... anche attraverso canali distributivi svincolati da “punti fisici di contatto” e accessibili in tutto l’arco temporale della giornata
- ⊙ La gestione “continuativa” del rapporto “post vendita” ... anche in questo caso attraverso una pluralità di modalità di contatto (es. “on line”, “mobilità”) caratterizzate dall’assenza di eventuali vincoli posti dagli orari di apertura di punti vendita “fisici”

Gli impatti sul settore assicurativo

Gli impatti di questo cambiamento saranno significativi su tutte le aziende operanti nel “largo consumo” ed in particolare sulle Compagnie Assicuratrici che più di altre istituzioni devono presidiare in maniera continuativa le molteplici esigenze di contatto che caratterizzano il consumatore di “financial services” e presentano una frequenza di interazione con il cliente più bassa rispetto ad altri settori compreso quello bancario.

Nel 2020 oltre il 60% dei clienti assicurativi italiani sarà ibrido²⁰

Come evidenziato da BCG²¹ le evoluzioni in corso permetteranno di allargare in maniera significativa il mercato sia in termini di nuovi consumatori (che accedono “per la prima volta” ad un servizio) che di maggior incisività sui consumatori già in essere (nello specifico con riferimento alla crescita dei “consumatori” digitali).

Nella ricerca “Roadmap for winning as insurance goes digital” condotta nel 2014 da BCG si segnala come il 15% dei clienti assicurativi dei paesi occidentali sarebbe pronto a “spostarsi” verso canali “remoti” per porre in essere tutte le transazioni con il proprio player assicurativo e un altro 50% preferirebbe poter interagire con la propria compagnia di assicurazione con un approccio ibrido che combini la relazione fisica con quella virtuale.

Questa tendenza si afferma significativamente anche nel mercato assicurativo italiano, come evidenziato da SCS Consulting all’interno dell’Osservatorio sulla Distribuzione Assicurativa del 2014 da cui emerge che:

- ⊙ ... circa il 58% degli assicurati italiani sottoscriverebbe una polizza con una compagnia “diretta” ...
- ⊙ ... oltre il 20% degli assicurati italiani sarebbe pronto a compiere questo passo non solo per questioni di costo ma anche in funzione di una credibilità crescente di questi player a cui vengono associati con sempre maggior frequenza concetti quali “la praticità” e “l’affidabilità”.

Approfondimento

Non sono inoltre da trascurare i benefici sia in termini di incremento dell’efficacia commerciale che di miglioramento dell’efficienza operativa e riduzione dei costi di servizio che potrebbero essere garantiti dall’adeguamento da parte della Compagnia a queste nuove tendenze.

In uno studio recentemente condotto sulla Compagnia “dematerializzata” emerge che:

- un migliore utilizzo delle informazioni relative al cliente (profilazione, segmentazione...) porterebbe ad incrementare la provvigionalità pro-capite fino a 2 pp (portando con successo a compimento azioni di “cross” e “up selling”);
- un’efficace azione di dematerializzazione dei processi assuntivi permetterebbe di recuperare oltre 1/3 del tempo attualmente dedicato a queste attività in Agenzia, da investire, ad esempio, in azioni volte ad incrementare la proattività commerciale.

Il cambiamento in atto offre quindi molteplici opportunità ma anche minacce rispetto a quanto oggi consolidato in termini di “core business” per le Compagnie Assicuratrici, in termini di:

²⁰ Stima Deloitte, 2015

²¹ Boston Consulting Group, “Five things every CEO must do in the era of globalization”, 2014

- ⊙ Offerta e presidio della gestione (es. processi liquidativi): con portafoglio

prodotti e modelli di servizio da ampliare/adequare in funzione delle mutate esigenze di consumo manifestate da un cliente sempre più dinamico e sempre più sensibile verso la disponibilità in tempi brevi di informazioni chiave necessarie a soddisfare i suoi fabbisogni assicurativi. Sotto tale profilo diventa importante **comunicare in modo semplice e trasparente** e presidiare il rischio di guerra dei prezzi, **spostando il focus dal prezzo al servizio**.

**Il web si configura
come “spazio
virtuale” ma
quotidiano di
interazione**

- ⊙ Modelli distributivi: che in termini di orari di apertura, ubicazione e servizi offerti dovranno necessariamente tenere conto della mutata disponibilità di tempo dei consumatori, del concetto di **“multicanalità”** che caratterizza il consumatore “ibrido” e delle nuove esigenze emergenti in termini di strumenti in **“mobilità”**. Occorrerà rispondere alla crescente domanda di servizio **“anytime, anyway, anywhere”**, rafforzando la percezione del web come "spazio virtuale" ma quotidiano di interazione che si inserisce in una strategia di multicanalità integrata.

In tale ambito è fondamentale assicurare al cliente una **coerenza di experience**, presidiando il rischio di conflitto tra i diversi canali ma anche di disallineamento di informazioni e di immagine veicolata al cliente, nonché di potenziale spersonalizzazione del servizio. Le compagnie assicurative, e le proprie reti agenziali, dovranno inoltre rispondere alla crescente consapevolezza e autonomia del cliente, evolvendo il proprio ruolo da **“advice provider” a “good habit supporter”** e aumentando la propria **rilevanza nella vita quotidiana del cliente** per rafforzare la propria capacità di fidelizzazione.

**Occorre rendere
cooperativi mondi
che nei modelli
tradizionali risultano
contrapposti come
agenzia e web,
ponendo il cliente al
centro**

- ⊙ Sistemi informativi: che devono permettere di strutturare (e non solo acquisire) ed elaborare “key findings” derivanti dalla **mole di informazioni** rese disponibili dalle nuove tecnologie e dalla loro fruizione da parte dei clienti e devono garantire **continuità di servizio e sicurezza dei dati e delle transazioni**.
- ⊙ Risorse umane e competenze: facendo fronte alla necessità di far evolvere l’asset più strategico per le Compagnie Assicurative sia in termini di **skills** tecnici che di

propensione verso l'accettazione di profonde evoluzioni in quello che potrebbe essere percepito come un business "consolidato" e che invece è oggetto di forti spinte evolutive.

- ⊙ **Governance e Comunicazione:** la crescente velocità di trasmissione e propagazione delle informazioni dovuta alla diffusione di internet e dei social media, unita al crescente peso della componente "intangible" sulla capitalizzazione di borsa delle imprese, determina una crescente importanza del **rischio reputazionale** e la necessità di evoluzione e rafforzamento delle relative modalità di presidio.

Case history

The "Customer Intimacy" Strategy

Spunti di rilevante interesse che vanno nella direzione sin qui evidenziata in termini di adeguamento verso un cliente in forte mutamento possono essere tratti soffermandosi su due realtà che negli ultimi anni hanno messo l'evoluzione del cliente e la sua soddisfazione al primo posto nella propria strategia.

La Compagnia Assicurativa Statunitense USAA, che ha il più alto indice di raccomandabilità (NPS) al mondo (pari a 81 / 100), e la Los Alamos National Bank rappresentano due case history, citate nella recente bibliografia legata all'evoluzione organizzativa in funzione della centralità delle esigenze del cliente per evidenziare percorsi di sviluppo volti a:

- massimizzare i canali di contatto in modo da rendere accessibili i propri servizi su vasta scala
- utilizzare al meglio le informazioni disponibili relative e provenienti dal cliente con l'obiettivo di tradurle in comportamenti organizzativi concreti
- adeguare il livello di servizio alle esigenze emergenti, anche attraverso la ridefinizione dei propri punti di contatto
- agire un vero cambiamento nella cultura aziendale in modo da rendere centrale il concetto di evoluzione nella direzione del cliente, ad esempio riorganizzando i call center secondo la logica degli "eventi della vita" del cliente (acquisto auto, nascita di un bambino...).

La minaccia dei player non assicurativi

Secondo uno studio condotto da Accenture²², un'importante minaccia competitiva, soprattutto sul fronte della distribuzione e della relazione con il cliente, è rappresentata dalla possibilità di ingresso sul mercato assicurativo di **player non assicurativi** ed in particolare di fornitori di servizi online come Google e Amazon.

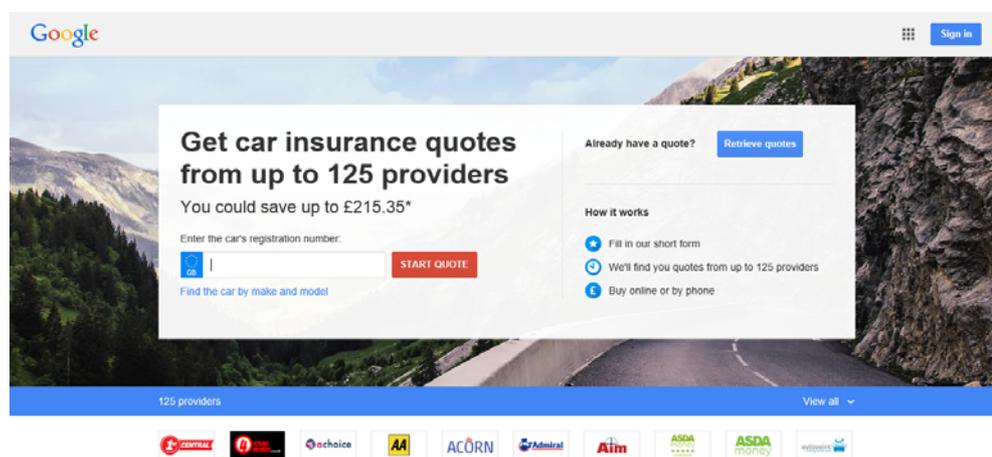
Questi player presentano infatti indiscussi **punti di forza**:

- ⊙ Hanno interazioni frequenti con il cliente
- ⊙ Detengono molti dati del cliente, con un differente livello di *intimacy* attraverso ecosistemi in cui coesistono molteplici attori
- ⊙ Usano il linguaggio del cliente
- ⊙ Pensano digitale e non hanno *legacy*.

²² Accenture Strategy, Looking Forward – La trasformazione Digitale, Supplemento Harvard Business Review, 2014

La survey²³ ha evidenziato che il **67% dei clienti assicurativi sarebbe disposto ad acquistare una polizza da player non assicurativi**, ovvero banche ma anche case automobilistiche e provider di servizi on line come Google.

La recente notizia dell'ingresso di Google nel mercato assicurativo statunitense, con l'ottenimento della licenza a vendere polizze auto on line in 26 Stati degli USA (che si affianca alla vendita in UK), potrebbe rappresentare una forte spinta per le compagnie assicurative a incrementare gli investimenti nei prossimi anni in nuovi strumenti e competenze tecnologiche.



²³ "Digital innovation survey" condotta da Accenture nel 2014 su un campione di 6 mila clienti di compagnie assicurative tra Nord America ed Europa (di cui 520 italiani).

4

NEW MOBILITY

La nuova mobilità diventa più sicura con la “guida assistita” e le nuove frontiere della “guida autonoma”, sollevando questioni fondamentali in termini di responsabilità e etica e aumentando la vulnerabilità al cyber risk



Gli effetti della crisi economica hanno avuto riflesso anche sui comportamenti legati alla mobilità del Paese. A partire dal 2013, però, il trend della mobilità in Italia²⁴ ha registrato l'**inversione dell'andamento negativo** nel quale era sprofondata da quattro anni ed ha messo segno positivo: +2,8% di spostamenti, +9,6% di passeggeri per chilometro. Un incremento insufficiente a recuperare i livelli pre-crisi, ma di particolare importanza: si inverte una lunga fase recessiva, in un anno, il 2013, ancora in profondo rosso per l'economia italiana.

In secondo luogo, è opportuno osservare come, in contrasto con l'opinione diffusa, la mobilità sostenibile non intercetta questa linea di ripresa della domanda e anzi tende ad un pericoloso arretramento. Da un lato la mobilità pedonale subisce un'ulteriore erosione della propria quota modale - in declino ormai da diversi anni -, scendendo al 17,1% del totale delle percorrenze; dall'altro lato il trasporto pubblico registra nel 2013 una diminuzione dei passeggeri nell'ordine del -1,9% (circa mezzo milione in meno nel giorno medio feriale) e la sua quota modale riferita ai soli mezzi motorizzati scende al 13,6%, dal 14,3% del 2012, interrompendo una striscia positiva che proseguiva dal 2007. Viceversa, l'automobile nel 2013 torna a guadagnare mercato, sia in valore assoluto (+4,1% di passeggeri), sia nella quota modale motorizzata (dall'82% del 2012 all'82,7% del 2013).

Verso un approccio più utilitaristico-funzionale all'uso dell'auto

Il tempo della crisi non ha dunque prodotto effetti tangibili di riposizionamento degli stili di mobilità dei cittadini. E ora che sembra affacciarsi la ripresa, paradossalmente, si chiude un ciclo di opportunità e le prospettive per il trasporto sostenibile peggiorano. Per ciò che riguarda i

²⁴ Osservatorio Isfort Audimob, 2013

mezzi non motorizzati, c'è una tendenza strutturale al declino che sembra derivare soprattutto dagli effetti progressivi dei processi di dispersione territoriale del tessuto residenziale, con il conseguente allungamento delle percorrenze e una minore capacità “di presa” di mercato da parte dei vettori senza motore (il tragitto a piedi è necessariamente di prossimità, quello in bicicletta non può spingersi troppo oltre il breve raggio).

In ottica prospettica, l'accresciuta sensibilità ecologica e l'insostenibilità del traffico cittadino (congestione, problema parcheggi, limitazioni e pedaggi delle ZTL), unite all'effetto crisi e al caro vita post-euro, porteranno alla diffusione di un approccio più utilitaristico-funzionale all'uso dell'auto, che stimolerà una minore propensione alla proprietà del veicolo, in particolare per soggetti residenti in grandi centri urbani, dove è prevedibile un ulteriore rafforzamento delle politiche di limitazione alla libera circolazione dei veicoli a motore a combustione.

Parallelamente, la progressiva dispersione territoriale della popolazione avvenuta negli ultimi 20 anni sarà solo limitatamente mitigata dalla diffusione di pratiche di telelavoro, non riducendo sostanzialmente la propensione alla mobilità e all'uso del trasporto privato su gomma. Emergerà quindi, progressivamente, un segmento di “*smart drivers*”, ovvero soggetti con esigenza di mobilità su gomma in ambito urbano ed extraurbano pronti a condividere l'utilizzo di un mezzo non di proprietà (si veda a tal proposito il Capitolo **SHARING ECONOMY**).

Questa esigenza potrebbe trovare risposta in differenti modelli di offerta, il primo dei quali, già radicato nel contesto italiano, si fonda su iniziative di car-sharing commerciale.

Gli utenti del car sharing sono passati da poche migliaia a oltre 200 mila nell'arco degli ultimi cinque anni, con una forte concentrazione a Milano e, secondariamente, Roma, grazie all'ingresso di nuovi player che hanno portato maggiore concorrenza, tariffe minori, applicazioni per smartphone che ne facilitano l'uso, la possibilità di parcheggiare ovunque, ecc.²⁵

Gli impatti sul settore assicurativo

La crescita prevedibile del car sharing, che attualmente in Italia conta su una flotta di circa 3.500 autoveicoli, avrà un impatto sugli equilibri del mercato automobilistico, in quanto recenti indagini sui clienti del servizio²⁶ evidenziano un orientamento di circa la metà degli intervistati a non prevedere l'acquisto di una automobile in futuro e viene calcolato che l'introduzione di una vettura addizionale in car sharing riduca, nel medio termine, il parco circolante di vetture private di un ordine pari a 15-20 unità. Ipotizzando un tasso di crescita (conservativo) della domanda pari al 25% annuo nel prossimo quinquennio è stimabile un incremento del dimensionamento del parco vetture in car sharing al 2020 tale da ridurre il parco veicoli privati di circa 200.000 veicoli, con un **impatto sulla raccolta premi RCA**

²⁵ Frost&Sullivan: “Strategic Insight of the global carsharing market”, 2014

²⁶ Alix Partners, 2014

stimabile in circa 100 milioni di euro e un potenziale ulteriore impatto in termini di riduzione delle opportunità di cross selling.

Resta ancora da esplorare la potenzialità di sviluppo del car sharing di veicoli commerciali, che potrebbe prendere piede come occasione, per le aziende, di condivisione di costi generali.

All'estero, parallelamente ad iniziative di mobilità "commerciale", hanno trovato progressiva diffusione iniziative di **car sharing "peer to peer"** (noleggio tra privati), in aggiunta alle forme di car pooling (es. BlaBlaCar). Il modello di offerta sarà differente da quanto proposto dai player del car sharing già attivi in Italia (Enjoy, ICS, Car2Go), non incentrato sull'utilizzo di breve durata e on-demand, ma sull'utilizzo di medio termine (da qualche giorno consecutivo a qualche settimana). Il servizio, nato concettualmente negli USA (dove hanno investito aziende come Google nella società RelayRides e General Motors) è già attivo in Germania (Tamyca) e Francia (Buzzcar). In Italia è recente il lancio di due iniziative (Dryfe e Car2Share) che hanno l'obiettivo di offrire il car sharing p2p e stanno trattando con le compagnie assicurative per la creazione di prodotti ad hoc. Lo sviluppo di questo modello di business ha già portato negli USA alla nascita di prodotti assicurativi dedicati (es. polizza offerta da Getaround attraverso la compagnia Assurant) che offrono assicurazione a proprietario e conducente indipendentemente da qualsiasi altra copertura assicurativa dell'auto, sebbene sia tutt'ora aperto il dibattito sulla normativa assicurativa nel car sharing peer to peer.

Case history



L'assicurazione al servizio del consumo collaborativo

BlaBlaCar e AXA hanno annunciato nel 2015 una partnership europea per rendere il servizio di ridesharing (car pooling) più sicuro attraverso l'offerta gratuita di una copertura assicurativa supplementare a tutti gli utenti della piattaforma. Nella fase iniziale il servizio sarà disponibile in Francia e nel Regno Unito.

Le nuove frontiere delle driverless car

Nel lungo termine, oltre i termini di questa indagine, forti ripercussioni sul settore assicurativo avrà la diffusione di veicoli driver-less (la cui circolazione è consentita, oltre che in alcuni Stati USA, in UK e Germania dal gennaio 2015), che non avverrà in maniera improvvisa, ma attraverso un progressivo aumento della quota di dotazioni di sistemi di supporto attivo alla guida all'interno dei veicoli (frenata assistita, correttori di direzione, comunicazione V2V, ecc), come già oggi diffusamente disponibili in vetture di alta gamma.

Alcune previsioni di mercato stimano che **nel 2035²⁷ circa il 75% dei veicoli prodotti e venduti sul mercato saranno dotati di tecnologia "fully driverless"**. Qualora queste previsioni fossero anche solo parzialmente rispettate l'elevata percentuale di mezzi a guida automatica in circolazione per le strade comporterebbe nel breve termine un miglioramento dell' S/P ratio assicurativo grazie

²⁷ Navigant Research: Autonomous Vehicles Research, 2013

alla riduzione della sinistrosità (le statistiche indicano infatti che il 90-95% degli incidenti stradali è attribuibile a errore umano), ma nel medio termine si tradurrebbe in una drastica riduzione dei premi assicurativi.

Case history

Safe Driving Reward

Già oggi, alcune compagnie assicurative (es. More Than) offrono sconti sui premi RCA nel caso in cui i veicoli siano dotati di ausili alla sicurezza attiva come i sistemi *autonomous emergency braking* (AEB) che si sostituiscono al guidatore nell'effettuare frenate di emergenza quando necessario.

Dall'altro lato, lo sviluppo della tecnologia *driverless* solleva una serie di interrogativi rispetto alla assunzione di **responsabilità** (civile e penale) in caso di sinistro, che potrebbero rallentare la diffusione della tecnologia stessa.²⁸ Dal punto di vista legislativo, l'Unione Europea ha modificato (4/2014) l'art.8 della Convention on Road Traffic affermando che "Ogni guidatore deve essere sempre presente e abile a prendere il controllo del veicolo, i cui sistemi devono poter essere scavalcati o spenti in qualsiasi momento", ma devono essere approfonditi temi relativi all'assunzione di responsabilità in caso di incidente con e senza persone a bordo, che indirettamente sollevano altresì **temi di natura etica**, rispetto alle "corrette" modalità di comportamento di veicoli automatici in caso di pericolo per gli occupanti e/o per terzi soggetti all'esterno.

Di chi è la responsabilità quando un algoritmo sbaglia?

La questione aperta della responsabilità e il rischio etico

Le *driverless cars* sollevano un tema importante in termini di responsabilità: la responsabilità che ora è in capo al conducente a chi sarà attribuibile con le auto *driverless*? Al costruttore dell'auto? A chi ha sviluppato il software? A chi l'ha installato e testato? Allo stesso conducente che non ha preso per tempo il controllo del veicolo?

Allo stesso tempo, nella definizione degli algoritmi di decisione automatica in caso di incidente, sorgono importanti dilemmi etici. Se un veicolo autonomo sbanda e rischia di colpirne un altro, attraverso il suo software, deve fare una scelta: può uscire fuori strada e uccidere il proprietario o andare contro l'altra vettura e ucciderne gli occupanti. Si pone dunque il problema della possibilità per una macchina di decidere sulla questione di vita di un umano. Chi è responsabile se la macchina sbaglia?

Con le *connected cars*, si assiste all'evoluzione da veicoli stand-alone a veicoli connessi facenti parte di un più ampio ecosistema, con le conseguenti opportunità in termini di servizio, ma anche i conseguenti rischi in termini di **sicurezza e cyber attacks** (come descritto più in dettaglio nel Capitolo **INTERNET OF EVERYTHING**).

²⁸ Wall Street Journal, "Liability Issues Create Potholes on the Road to Driverless Cars", 27/1/2013

5

CLIMATE CHANGE



Resta aperto il dibattito sull'introduzione di un sistema misto pubblico-privato, nel quale il settore assicurativo possa contribuire a gestire i rischi dei cambiamenti climatici nella duplice direzione della mitigazione e dell'adattamento, per un Paese più resiliente.

Estati sempre più calde, ondate di calore fuori stagione, piogge torrenziali ed alluvioni, altri eventi meteorologici estremi più frequenti ed intensi, cambiamenti di habitat di piante ed animali con impatti sulla catena alimentare e sulla diffusione delle malattie, sono solo alcuni esempi degli effetti dei cambiamenti climatici che avvengono lentamente, ma che impattano sul benessere delle persone e sulla possibilità di crescita dei Paesi. Tale fenomeno, come sostenuto dall'IPCC²⁹ all'interno del **Quinto Rapporto di Valutazione sul Clima (AR5)**, negli ultimi decenni ha subito una forte accelerazione: dal 1950 molti dei cambiamenti osservati sono senza precedenti rispetto ai secoli passati e ciascuno degli ultimi tre decenni è stato nell'ordine il più caldo sulla superficie della Terra.

I cambiamenti climatici sono imputabili in parte a cause naturali, ma la comunità scientifica ritiene che sia chiara l'influenza dell'attività dell'uomo. Rispetto al precedente Rapporto (AR4), è cresciuta l'evidenza dell'**influenza umana** che ora può essere considerata la causa dominante del riscaldamento globale con una sicurezza del 95%. L'attività umana, dunque, deve essere considerata come elemento determinante nel riscaldamento dell'atmosfera e degli oceani, nei cambiamenti del ciclo globale dell'acqua, nella riduzione di neve e ghiacci, nell'innalzamento del livello medio globale del mare e nei cambiamenti riscontrati in alcuni eventi climatici estremi. Si prevede che, in assenza di interventi significativi, la temperatura possa innalzarsi fino a 5° C rispetto all'epoca pre-industriale entro la fine del secolo, mentre la soglia di aumento oltre la quale si stimano gravi pericoli per l'ambiente e per l'uomo è stata fissata a 2°C.

²⁹ Intergovernmental Panel on Climate Change. È un panel di scienziati istituito dalle Nazioni Unite (UNEP e WMO) nel 1988 in seguito alla crescente richiesta da parte dei Paesi di tutto il mondo di comprendere meglio le sfide scientifiche e politiche poste dai cambiamenti climatici. Svolge una duplice funzione: da un lato redige e aggiorna le stime scientifiche, dall'altro funge da interfaccia tra scienza e decisori politici.

I cambiamenti del clima si manifestano, a seconda delle regioni e dei fattori causali, sia attraverso cambiamenti progressivi (ad esempio la desertificazione in alcune regioni o la variazione della produttività agricola in altre) sia con l'aumento di eventi intensi e disastrosi (come alluvioni, tempeste e ondate di caldo o di gelo).

La World Meteorological Organization (WMO) ha creato un atlante della mortalità e delle perdite economiche legate a eventi climatici estremi. Dal report emerge che in Europa, dal 1970 al 2012, si contano ben 1.352 catastrofi, per un totale di 149.959 morti e 375 miliardi di dollari di perdite economiche. Le alluvioni rappresentano il 38% degli eventi climatici estremi, seguite dalle tempeste pari al 30%. A causare però il maggiore numero di decessi sono state le temperature estreme.

Tra i settori maggiormente impattati dai cambiamenti climatici c'è sicuramente quello agricolo: i principali impatti sul **sistema agricolo italiano** sono riconducibili ad aspetti quali l'aumento della temperatura, la diminuzione della disponibilità idrica, la diminuzione della fertilità del terreno, l'aumento dell'erosione del suolo, la variazione delle fitopatie e degli infestanti.

Dal 1970 al 2012 le catastrofi naturali hanno causato quasi 150 mila morti e oltre 375 miliardi di dollari di perdite economiche

Approfondimento

Se da una parte gli eventi climatici estremi provocano brusche riduzioni della produzione agricola, dall'altra il progressivo cambiamento degli habitat sta rendendo le colture sempre più vulnerabili a parassiti e funghi.

Basti pensare agli effetti che questi due elementi hanno avuto sull'ultima campagna olivicola italiana: la produzione è crollata del 37% rispetto al 2013, con punte del -45%. Le cause di questo disastro economico e sociale che ha messo in ginocchio l'intero settore rappresentano un danno derivato anche per i consumatori che si vedono costretti a fare i conti con prezzi alle stelle e il rischio crescente di truffe e sofisticazioni. Il caldo eccessivo durante la fioritura e le piogge abbondanti in estate hanno favorito, infatti, la diffusione della *Bactrocera oleae* o mosca olearia, parassita che ha prodotto nel 2014 una riduzione della produzione nazionale pari a circa 150.000 tonnellate.

Un altro settore già oggi fortemente impattato dai cambiamenti climatici è quello della **sanità**. Ai danni alle persone causati dagli eventi atmosferici di tipo catastrofe (alluvioni, ondate di calore e di gelo), si affiancano i problemi determinati dalla contaminazione degli habitat, come ad esempio la diffusione di nuove malattie emergenti (es. West Nile, Dengue, Chikunguya) o la cronicizzazione di malattie respiratorie.

Gli impatti sul settore agricolo e quello della salute sono alcuni esempi degli effetti dei cambiamenti climatici. Il costo sociale dei cambiamenti climatici è molto elevato e spesso sottostimato. I cambiamenti climatici rappresentano, dunque, una sfida complessa che per poter essere affrontata richiede una spinta decisiva da parte dei **policy maker** ed un **cambiamento culturale della società**.

Gli impatti sul settore assicurativo

In questo contesto un ruolo fondamentale può essere svolto dal **settore assicurativo** e la percezione sulle responsabilità di questo settore è ormai forte sia a livello politico che da parte dei singoli cittadini. L'alto livello di preoccupazione della popolazione italiana è dimostrato dall'indagine Axa-Ipsos del 2012³⁰ secondo la quale **il 92% degli intervistati si dichiara preoccupato per il cambiamento climatico**, il 42% sostiene che il cambiamento climatico ha già colpito il proprio benessere personale (qualità della vita, salute, dieta...) e il 65% ritiene che gli assicuratori debbano avere un ruolo nel contenere i rischi legati al cambiamento climatico.

Una dimostrazione dell'attenzione dei policy maker rispetto al tema dei cambiamenti climatici e al ruolo delle assicurazioni è la **Strategia dell'UE di adattamento ai cambiamenti climatici** pubblicata nell'aprile del 2013. L'obiettivo principale della strategia è contribuire a rendere l'Europa più resiliente ai cambiamenti climatici attraverso la definizione di otto azioni chiave, di cui una dedicata al settore assicurativo. Quest'ultima ha come finalità il miglioramento della penetrazione del mercato delle assicurazioni contro le catastrofi naturali e il pieno sviluppo delle potenzialità dei prodotti assicurativi per la promozione della prevenzione e attenuazione dei rischi. Congiuntamente alla strategia, l'UE ha anche adottato il **Libro verde sull'assicurazione contro le calamità naturali o antropogeniche**, che costituisce un primo passo per definire come il settore assicurativo possa contribuire al raggiungimento degli obiettivi di adattamento definiti nella strategia e alla gestione dei rischi legati ai cambiamenti climatici. Alla luce di queste iniziative il Parlamento Europeo ha approvato il 5 febbraio 2014 una risoluzione che invita:

- ⊙ le compagnie assicurative ad adottare un sistema di differenziazione dei premi in funzione del rischio e a rendere più chiari i contratti e fornire informazioni sulle coperture, in modo da consentire ai consumatori di operare scelte consapevoli;
- ⊙ gli Stati membri a proporre incentivi che incoraggino i cittadini a tutelarsi ed assicurare i loro beni contro i danni derivanti da calamità.

A differenza di altri Paesi Europei, l'Italia, benché sia particolarmente esposta a rischi di frane, alluvioni e terremoti e, nell'ambito dell'Europa, rappresenti una delle aree più vulnerabili agli impatti attesi dei cambiamenti climatici, non ha ancora

Per il 65% degli italiani il settore assicurativo deve avere un ruolo nella gestione del Climate change

introdotto un **sistema misto pubblico-privato** per la gestione del rischio di calamità naturali e il dibattito è tuttora aperto.

In un modello di partnership tra il pubblico e il privato, che salvaguardi la mutualità e limiti i rischi di selezione avversa e azzardo morale, le assicurazioni possono offrire adeguati strumenti di **protezione** per le famiglie e le PMI, tenendo conto nei loro modelli di pricing e valutazione dei rischi degli impatti dei cambiamenti climatici e utilizzando la leva del prezzo per promuovere comportamenti virtuosi di prevenzione del rischio.

Oltre a partecipare alla creazione di un modello di gestione del rischio più efficace e sostenibile, il settore assicurativo può svolgere un importante ruolo in termini di **sensibilizzazione** e promozione di comportamenti di prevenzione e protezione del rischio, contribuendo ad aumentare la capacità di resilienza del sistema economico e sociale italiano.

Il settore assicurativo può inoltre contribuire a favorire **politiche efficienti di mitigazione** che abbiano come obiettivo quello di ridurre le emissioni di gas serra, anche attraverso l'offerta di prodotti e meccanismi di pricing che incentivino la prevenzione e comportamenti responsabili, come ad esempio le polizze RC Auto “pay per use” o prodotti assicurativi che possano favorire lo sviluppo degli edifici a risparmio energetico o polizze dedicate all'utilizzo della bicicletta, o aderendo ai *Principles for Sustainable Insurance* (PSI) delle Nazioni Unite .

Le assicurazioni infine rappresentano un importante investitore istituzionale e negli ultimi anni sono molte le compagnie che hanno adottato criteri responsabili nell'allocazione degli investimenti. Una sempre maggiore porzione degli asset in portafoglio è rappresentata da titoli che rispondono ai *Principles for Responsible Investment* (PRI) redatti dalle Nazioni Unite e in molti casi sono state definite asset class dedicate agli investimenti responsabili. Tali scelte, oltre a costituire un'efficace azione di mitigazione, possono essere per le compagnie anche una fonte di vantaggio competitivo alla luce della crescente attenzione dei clienti verso le imprese che dimostrano una propensione alla responsabilità sociale.

Il report IPCC conclude sottolineando come il cambiamento climatico persisterà nei secoli anche qualora le emissioni di Co2 dovessero essere interrotte. Per affrontare questo fenomeno sarà dunque necessario un impegno intergenerazionale che affronti la situazione tenendo conto del passato, del presente e del futuro, sia nella direzione della mitigazione che dell'adattamento. Le azioni di mitigazione e di adattamento sono tra loro complementari e non alternative e dovranno pertanto sovrapporsi ed avere un'azione sinergica. In questo contesto le assicurazioni potranno e dovranno svolgere un ruolo fondamentale. Pertanto **è necessario che le compagnie considerino i rischi climatici in ogni aspetto della loro catena del valore**, un impegno che richiede importanti investimenti in termini di tecnologia, know-how, formazione e comunicazione.

6

SENZA FRONTIERE

L'Internazionalizzazione come direttrice strategica per intercettare i benefici della globalizzazione in termini di crescita e consolidamento nonché di servizio al cliente e supporto alla crescita del Paese



Il fenomeno della crescente globalizzazione apre **grandi opportunità** alle imprese in generale e alle compagnie assicurative in particolare, ma allo stesso tempo le espone ad un'**ampia gamma di rischi**.

Le mille e una dimensione della globalizzazione

Sotto il **profilo economico-finanziario**, la crescente globalizzazione dei mercati comporta una crescente competizione, non solo per quanto riguarda la vendita di beni e servizi, ma anche per quanto concerne l'approvvigionamento di capitali finanziari, l'acquisizione e ritenzione del capitale umano, lo sviluppo delle catene di fornitura e delle relazioni di partnership, le scelte tecnologiche e le strategie commerciali, con una progressiva spinta a processi di consolidamento per il conseguimento di economie di scala. La crescente interconnessione comporta inoltre una crescente volatilità dei mercati finanziari e vulnerabilità al rischio contagio derivante da altri Paesi, come ad esempio le crisi del debito sovrano.

I rischi geopolitici tornano in agenda

La globalizzazione investe anche la **dimensione politica**, contribuendo ad aumentare l'instabilità dello scenario di riferimento e il rischio di contagio. Nell'ultima edizione del Report Global Risks del WEF³¹, viene sottolineato come per la prima volta dagli anni della Guerra Fredda i rischi geopolitici siano tornati in agenda, assumendo un peso predominante nell'ambito della "top five" dei rischi 2015 e superando i rischi economici tradizionalmente in pole position. Tra le principali preoccupazioni infatti emergono quelle legate ai conflitti tra gli Stati e alle crescenti tensioni politiche e sociali. Lo Think Tank politico Eurasia Group³² conferma la centralità della geopolitica nella "top ten" dei rischi relativi al 2015, ponendo in particolare il focus sulla

³¹ World Economic Forum, Global Risks 2015, 10th edition

³² Eurasia Group, Top Risks 2015

vulnerabilità politica dell'Europa, rilevabile sui tre fronti del malcontento interno ai singoli Paesi, delle frizioni tra gli Stati EU e le pressioni esterne, la minaccia incombente della Russia di Putin, il ruolo della Cina nello spostamento di equilibri, i tumulti nel Medio-Oriente e nel Nord Africa e il rischio terrorismo.

Diventa sempre più stretta la connessione tra i temi economici e quelli politici, con il rischio che i conflitti tra gli Stati possano sempre più manifestarsi sotto forma di misure di tipo economico come restrizioni al commercio, e il cyberspazio si configura sempre più come potenziale nuovo fronte nell'equazione geopolitica per effetto della diffusione delle nuove tecnologie e della crescente vulnerabilità degli Stati a **cyber attacks** sulle infrastrutture critiche. Cresce il rischio di indebolimento della governance globale, per la mancanza di una chiara leadership e la formazione di più poli di potere e spinte nazionalistiche, che può minare l'effettiva capacità di governare in modo coordinato tematiche fondamentali come la gestione del climate change e la governance di internet per la credibilità e sicurezza del cyberspazio.

L'ineludibile dimensione internazionale impone una visione globale

La crescente globalizzazione comporta inoltre un incremento del rischio contagio anche sotto il profilo dei rischi collegati alla **salute** (si pensi al caso del virus Ebola) così come sotto il profilo della **supply chain**. Infatti la crescente espansione delle catene di fornitura delle imprese oltre i confini nazionali determina un aumento della vulnerabilità a rischi derivanti da instabilità politica e sociale, pandemie regionali o globali, disastri naturali inclusi quelli connessi al cambiamento climatico.

La globalizzazione – nelle sue diverse dimensioni economica, finanziaria, politica e ambientale –, amplificata e potenziata dalla crescente pervasività di internet e delle nuove tecnologie come strumenti di interconnessione, dà origine ad una sorta di “**internazionalizzazione passiva**”, creando una fitta rete di interdipendenze ed esponendo sempre più le imprese operanti nel territorio nazionale a rischi di natura globale. Essa si riflette in un incremento di multinazionali estere in Italia e in un aumento dei flussi migratori³³, generando un effetto di “internalizzazione importata” attraverso l'aumento della componente di popolazione straniera (si veda il Capitolo **HUMAN SOCIETY 2.0**).

Gli impatti sul settore assicurativo

In questo contesto per il settore assicurativo è prospettabile un **processo di ulteriore consolidamento**, anche per effetto della **normativa Solvency II**, e le strategie di crescita delle compagnie assicurative richiederanno sempre più una dimensione internazionale, sia per i limiti Antitrust e i limiti allo sviluppo dei premi

³³ Già nel 2014 il numero di rifugiati a livello mondiale per cause legate a conflitti oltre che al cambiamento climatico ha raggiunto il suo livello più alto dopo la Seconda Guerra Mondiale (UNHCR, 2014)

assicurativi legati alla situazione economica incerta del nostro Paese sia in ottica di **diversificazione dei rischi**.

Tenuto anche conto del parallelo processo di progressiva internazionalizzazione delle imprese come risposta alla situazione di crisi economica e strumento di crescita e consolidamento, l'internazionalizzazione delle compagnie assicurative si prospetta sempre più come **chiave di servizio** per clienti corporate o small business, per poterli accompagnare nella loro espansione internazionale offrendo anche programmi globali di copertura dei rischi che garantiscano standard uniformi su tutti i mercati pur nel rispetto dei requisiti locali specifici.

La fotografia dell'Osservatorio Europeo della Sicurezza

Anche l'Osservatorio Europeo sulla Sicurezza³⁴ fotografa in modo efficace il crescente influsso della globalizzazione richiamando l'immagine della "terra di mezzo", schiacciata tra il "Mondo", ovvero la dimensione globale, e il "mondo", ovvero la dimensione nazionale e locale, ed evidenzia come accanto alle paure quotidiane (si veda a tal proposito il Capitolo "Precarietà e polarizzazione") incombono le paure "globali", legate ai conflitti e alla violenza terroristica ma anche alla paura dello "straniero" e ai riflessi della globalizzazione economica con la sfiducia verso l'Euro e l'UE, acuita dal caso Grecia. Tuttavia, in tutti i Paesi in cui è stato condotto il sondaggio, ivi inclusa l'Italia, prevale l'idea che la moneta unica debba essere mantenuta nonostante le difficoltà di questa fase perché necessaria all'Europa e, per quanto attiene specificamente al nostro Paese, che rispetto alla crisi economica le cose andrebbero peggio se l'Italia non facesse parte dell'UE e della zona Euro.

I dati presentati da Banca d'Italia³⁵ confermano come l'internazionalizzazione rappresenti un fattore primario (forse l'unico) per arginare gli effetti della crisi economica italiana degli ultimi anni. Nonostante il dinamismo delle imprese, l'Italia risulta tuttavia ancora in ritardo rispetto all'Europa. Delle quasi 208.000 imprese formalmente esportatrici, l'85% genera solo il 6,5%

del valore dell'export, mentre il panel di 29.000 esportatori abituali genera il 90% del valore totale dell'export³⁶. La spiegazione di questa asimmetria è principalmente legata alla dimensione: mentre in Germania e in Francia le grandi imprese (oltre 250 dipendenti) occupano circa il 40% dei lavoratori e nel Regno Unito circa il 50%, in Italia la quasi totalità del mondo imprenditoriale è formato da micro (fino a 9 dipendenti) e piccole imprese (fino a 49 dipendenti) che rappresentano il 99,4% delle aziende ed impiegano il 67% dei lavoratori. Da anni si investe da un punto di vista strategico in promozione e assistenza per l'internazionalizzazione, ma le linee guida adottate, sia a livello nazionale che locale da parte di enti, agenzie ed istituzioni,

**Il 99,4% delle
imprese italiane ha
meno di 50 addetti**

³⁴ Demos & Pi- Osservatorio di Pavia – Fondazione Unipolis, Osservatorio Europeo sulla Sicurezza, Febbraio 2015

³⁵ Banca d'Italia, "Internazionalizzazione delle imprese italiane", Roma, 27 febbraio 2014

³⁶ ICE-Istat, 2013

riguardano le imprese in modo generico e spesso sono accessibili solo per l'esigua minoranza delle aziende medio-grandi.

Nell'agosto 2014, con l'omonimo decreto, il Governo ha adottato un "Piano per la promozione straordinaria del Made in Italy e l'internazionalizzazione", con l'obiettivo di valorizzare l'immagine del "Made in Italy" nel mondo, incrementare il volume di export di circa 50 miliardi di euro in 3 anni e ampliare il numero delle imprese, in particolare PMI, che operano sul mercato globale, aumentandole di almeno 20.000 unità.

Il settore assicurativo può fornire un importante contributo alla crescita economica del Paese, supportando le imprese nel loro percorso di internazionalizzazione attraverso la propria attività di investitore istituzionale di lungo periodo, l'evoluzione dalla logica di "prodotto" a quella di "servizio", assistendole nello sviluppo di una gestione integrata dei rischi, e l'ampliamento dell'offerta rivolta alle **PMI**, con particolare riferimento ai rischi emergenti quali il *cyber risk*, il rischio infrastruttura e *supply chain*, il rischio ambientale e il *D&O risk*. Un'opportunità interessante potrebbe essere quella di studiare nuovi prodotti e servizi assicurativi dedicati espressamente alle reti d'impresa, attualmente non presidiate in modo esplicito nell'offerta di settore.

Infatti l'internazionalizzazione si prospetta come la direttrice strategica principale per intercettare i benefici del fenomeno "globalizzazione" e, per le imprese in generale così come per le compagnie assicurative, richiede un **cambiamento di passo, dimensionale ma non solo**, che passa attraverso percorsi di aggregazione, ma anche di alleanze strategiche e creazioni di reti di imprese.

**L'internazionalizzazione
richiede un
cambiamento di passo,
che passa attraverso
percorsi di
aggregazione, alleanze
strategiche e creazioni
di reti di imprese**

7

PRECARIETA' E POLARIZZAZIONE

Di fronte al crescente senso di vulnerabilità e alla polarizzazione sociale il settore assicurativo può dare risposta consentendo

l'accessibilità alle fasce più deboli per la protezione del tenore di vita e sviluppando servizi a valore aggiunto per quelle più elitarie.



Tra i trend più consolidati degli ultimi anni assume un profilo di rilievo il fenomeno della percezione di **precarietà economico-reddituale** e della polarizzazione sociale. L'economia italiana, in perdurante stagnazione, sta alimentando un clima d'incertezza generale e sta ridimensionando il rapporto degli italiani con il denaro. Le previsioni per il biennio 2015-2016 prevedono però una graduale distensione dello scenario macroeconomico che, insieme all'adozione di misure di sostegno dell'attività economica, dovrebbe supportare l'uscita graduale dell'economia italiana dalla fase recessiva. Nel 2015, la variazione del PIL tornerà debolmente positiva (+0,5%), chiudendo la lunga recessione del triennio precedente. Per il 2016 è previsto un consolidamento della crescita economica (+1%), che si dispiegherà però a ritmi inferiori rispetto ai concorrenti più dinamici europei ed internazionali¹.

Dopo un lungo periodo di flessione, anche il mercato del lavoro italiano mostra i primi segnali di stabilizzazione. Nel 2014 il **tasso di disoccupazione** ha mostrato un andamento crescente (12,5%), ma sono previsti miglioramenti nel 2015 (12,4%) e soprattutto nel 2016 (12,1%)³⁷. Nonostante sia prevista una diminuzione del tasso di disoccupazione, occorre considerare l'aumento delle condizioni di precarietà percepita dei lavoratori, in particolare giovani in cerca di prima occupazione. Gli abitanti in Italia con contratti a tempo indeterminato e a pieno compenso nel 2013 ammontano a circa dodici milioni, cioè il 53,6% degli occupati³⁸, percentuale destinata a diminuire nei prossimi anni. Secondo Eurostat, 9 milioni di lavoratori e lavoratrici hanno un contratto di durata inferiore a 6 mesi, e l'80% di questi ha meno di 40 anni.

Analoga rilevanza assume il tema della ricchezza delle famiglie e della crescente polarizzazione: secondo le stime preliminari di Bankitalia, nel 2014 la ricchezza netta delle famiglie italiane ha mostrato una costante diminuzione in termini nominali nei primi sei mesi del 2014 dell'1,2%. La **distribuzione della ricchezza** sarà uno dei

³⁷ ISTAT "Le prospettive per l'economia italiana nel 2014-2016"

³⁸ ISTAT "RAPPORTO ANNUALE 2014 - La situazione del Paese"

temi più rilevanti dei prossimi anni, e continuerà ad avere importanti ricadute sul settore. La fotografia della ricchezza delle famiglie italiane risente di una distribuzione eccessivamente diseguale, secondo cui la metà delle famiglie italiane detiene il 90% della ricchezza e l'altra metà il 10%³⁹. Sebbene l'Italia non raggiunga le disparità di altri Paesi, le più recenti ricerche evidenziano squilibri marcati, che ricalcano la classica divaricazione fra Nord e Sud del Paese.

Cresce la vulnerabilità del tenore di vita

La **disparità dei redditi** presenta risultati meno marcati, ma egualmente rilevanti: secondo dati Istat le famiglie residenti nel Nord godono del livello più elevato di reddito disponibile per abitante, (poco più di 20.300 €) e significativamente superiori alla media nazionale, (circa 18.000€). Nel Centro il valore si attesta di poco al di sopra della media nazionale (attorno ai 18.700€), mentre risulta molto più basso nel

Mezzogiorno (circa 13.200 €), con un differenziale negativo del 35,2% rispetto a quello del Nord e del 24,9% rispetto alla media nazionale.

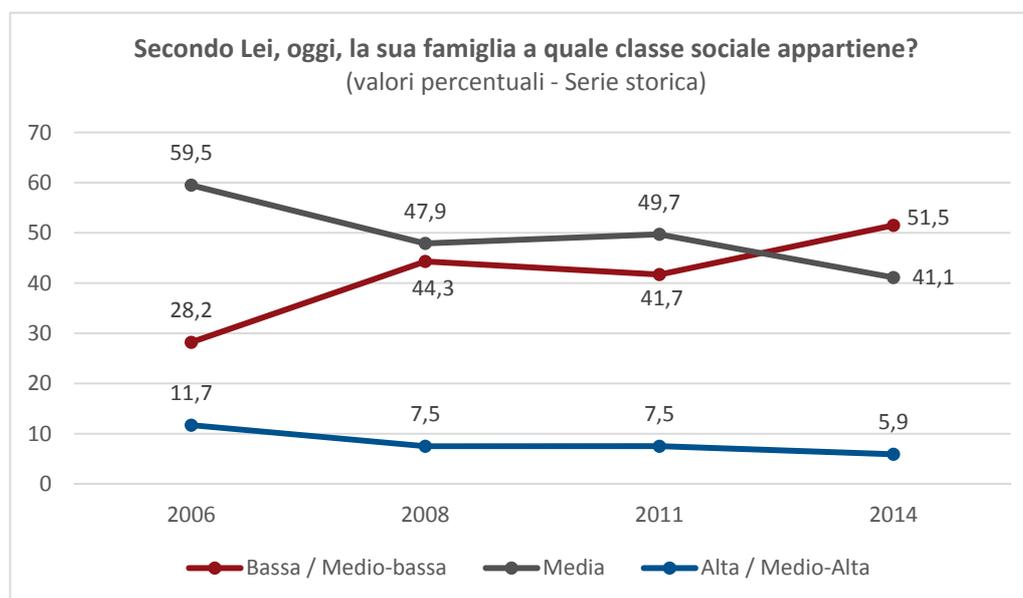


Figura 2 - Osservatorio Europeo sulla Sicurezza. Sondaggio Demos & Pi per Fondazione Unipolis, Gennaio 2014

La crisi ha scosso le basi del **ceto medio**, accentuandone il senso di vulnerabilità. L'indagine svolta da Demos & Pi per la Fondazione Unipolis⁴⁰ fotografa in modo chiaro il declino del ceto medio in Italia: la quota di coloro che si identificano nel ceto medio è passata da circa il 60% prima della crisi al 41,1% nel 2014, benché nel 2015⁴¹ sembri riassetarsi intorno al 50% nel segno di un nuovo senso di sobrietà e

³⁹ Nomisma: "Famiglie abbiamo un problema"

⁴⁰ Osservatorio Europeo sulla Sicurezza, Demos & Pi, Osservatorio di Pavia e Fondazione Unipolis, 2014 e 2015

⁴¹ Censis, "Diario della transizione n. 10", febbraio 2015

desiderio di inclusione. Tale fotografia riflette l'immagine di un Paese in cui le distanze sociali appaiono in crescita, come confermato anche dall'indagine del 2015 che evidenzia come più dell'80% dei soggetti interpellati avverta un incremento della disuguaglianza economica all'interno della popolazione negli ultimi dieci anni.

Gli impatti sul settore assicurativo

Nei prossimi anni la disparità dei redditi continuerà a ricadere sul settore assicurativo portando a una sorta di **biforcazione**: aumenteranno di rilevanza, da una parte, soluzioni già in parte presidiate a causa della crisi come i pagamenti rateali e le polizze a basso costo (per i redditi più bassi); dall'altra soluzioni più elitarie e pacchetti integrativi, con cui ottimizzare la propria copertura sia previdenziale che sanitaria (per i redditi più alti). Il carovita e la forbice "bassa" della distribuzione dei redditi, che proseguiranno oltre la crisi, imporranno comunque la necessità di supporto per garantire l'accessibilità ai prodotti/servizi per le fasce più vulnerabili della popolazione, che il settore ha già iniziato a presidiare.

La disoccupazione è percepita⁶ come priorità del Paese dal 44% della popolazione italiana e cresce la percentuale di famiglie toccate da vicino dalla crisi. Tra le paure in crescita figurano quelle legate al futuro dei figli, così come eventi quali la "perdita del lavoro", "l'incapacità di fronteggiare il costo della vita" e la "perdita dei propri risparmi", ma anche, sia pure in misura minore, le paure legate alle tensioni sociali e alla microcriminalità, che possono essere il riflesso di questa crescente polarizzazione, ovvero paure per furti in casa, scippi, rapine, truffe.

La perdita del proprio impiego (anche solo a breve termine) diventerà un evento sempre più probabile da cui proteggersi con forme di tutela. Il mercato assicurativo, che presidia il tema attraverso i prodotti di "*Credit protection insurance*", sarà dunque stimolato a uscire dal mero ambito finanziario, per approdare a forme di protezione più ampie a integrazione delle misure di welfare, così come già avvenuto per le prestazioni pensionistiche. Il metodo di calcolo dell'assegno pensionistico risulta infatti molto svantaggioso per chi si trova a vivere carriere intermittenti, lavori precari e mal retribuiti, per cui diverrà centrale, oltre ad un maggior presidio del tema della perdita d'occupazione, anche la creazione di fondi pensione integrativi studiati ad hoc per assecondare le esigenze dei precari.

Anche i dati sui **risparmi** delle famiglie stanno subendo un'inversione di trend: nel 2013, dopo otto anni di caduta, la propensione al risparmio (definita dal rapporto tra il risparmio lordo delle famiglie e il loro reddito disponibile) è salita al 9,3%, dal 7,9% del 2012⁴. Anche Bankitalia evidenzia come dopo otto anni di calo ininterrotto il risparmio, compresi i trasferimenti in conto capitale, sia tornato a crescere per la prima volta nel 2013: 46 miliardi, contro i 34 dell'anno precedente.

La crescita della propensione al risparmio, dovuta a scopi prudenziali, aumenterà la **funzione creditizia del settore**, con un aumento di domanda soprattutto verso i prodotti a minor rischio (capitale garantito e rendita minima garantita). Sul medio-lungo termine questa domanda verrà sostenuta anche dalla percezione di minor resa degli immobili come forma di investimento, minati

dall'aumento dei prezzi d'acquisto (in recupero rispetto al crollo degli ultimi anni), da una eccessiva e crescente imposizione fiscale, dalla prossima riforma catastale e da un mercato delle locazioni più problematico rispetto al passato.

La minaccia del downsizing

Rappresenterà una particolare insidia per il settore anche il fenomeno del **downsizing**, per quanto in ridimensionamento sul lungo termine. Con “downsizing” si intende la propensione a trascurare quegli aspetti che possono avere una ricaduta a livello di sicurezza e salute, causata dalla diminuzione del proprio livello reddituale. Nel mercato assicurativo questo fenomeno si è espresso sotto varie forme, fino all'estremo

Il downsizing rappresenta una potenziale minaccia con impatti negativi su prevenzione e protezione

dei finti certificati assicurativi della RC auto. Al di là di queste manifestazioni al di fuori della legalità, il downsizing si esprimerà più probabilmente attraverso ripieghi più comuni, come il trascurare la manutenzione dell'auto o le proprie cure mediche, in particolare dentistiche. Ne consegue anche la propensione a rinunciare a quelle forme assicurative “comprimibili” (in quanto ritenute non strettamente necessarie) come l'assicurazione sulla salute, sulla vita, sui furti o sugli eventi più improbabili (es. terremoto). Forme eccessive di risparmio potranno esporre a maggiori pericoli, mutando il profilo di rischio di parte

dell'utenza privata (riduzione di spese sanitarie essenziali, della manutenzione dell'auto, consumo di cibo scaduto, ecc.).

La spinta al risparmio, unita alla flessibilità del consumatore postmoderno, **non più fedele al brand**, indurrà inoltre a privilegiare la **fedeltà alla funzione abbinata al prezzo**, in altre parole al rapporto qualità/prezzo, da chiunque sia offerto. Un aspetto fondamentale che chiamerà le compagnie assicurative ad abbinare alle offerte promozionali anche servizi correlati aggiuntivi, per smarcarsi dalla mera guerra dei prezzi.

Case history

La rateizzazione a tasso zero

Tenuto conto del periodo di difficoltà delle famiglie italiane, il **Gruppo Unipol** dal 2013 ha lanciato, con la campagna “Incredibile, ma vero”, l'iniziativa di rateizzazione mensile dei premi assicurativi della polizza auto a tasso zero e l'ha successivamente estesa anche a altre polizze a copertura di esigenze di casa e famiglia.

8

HUMAN SOCIETY 2.0

Evoluzione demografica e profilo della famiglia



L'evoluzione strutturale attesa della popolazione sul territorio italiano nei prossimi decenni può essere caratterizzata e rappresentata in maniera sostanzialmente precisa sulla base di proiezioni statistiche e tendenze generali di lungo termine difficilmente controvertibili.

Le previsioni ISTAT e accademiche evidenziano un trend di aumento della popolazione italiana, dagli attuali 59,7 milioni di abitanti (interpolazione sui dati censuari 2011) a circa 61 milioni di abitanti nel 2020 fino a toccare un picco di popolazione prossimo ai 62 milioni di persone in un orizzonte di 15 anni. Questo incremento demografico è sostanzialmente imputabile ai **flussi migratori** che, pur ipotizzando una riduzione dei tassi di immigrazione a causa del perdurare della crisi economica e delle conseguenti difficoltà di ottenimento di un permesso di soggiorno per attività lavorativa, prevedono un incremento della popolazione straniera residente (attualmente quantificata in 4,5 milioni di unità) ad un tasso medio annuo del 3,5% nell'orizzonte 2014-2030, superando quota 8 milioni di residenti al termine del periodo. Si può quindi affermare che l'attuale dimensione demografica del Paese sarà conservata esclusivamente per effetto compensazione della componente straniera, con particolare incidenza delle collettività rumene, albanesi, marocchine, cinesi e ucraine.

Per quanto riguarda la composizione per classi di età della popolazione, devono essere analizzati con particolare attenzione due dinamiche, ovvero l'andamento dell'**aspettativa di vita** e l'andamento della **natalità**. I riflessi del progressivo miglioramento delle condizioni di vita, dell'evoluzione della medicina preventiva e curativa e della farmaceutica si manifestano in un incremento atteso dell'aspettativa di vita della popolazione (stimato in circa due mesi ogni anno), fino a giungere a valori di 82,2 anni per gli uomini e 87,5 anni per le donne nel 2030. Questo trend, associato al perdurante calo della natalità (fenomeno che assume progressiva consistenza anche nelle regioni del Mezzogiorno), che porterà la popolazione con età inferiore ai 14 anni a rappresentare circa il 12,5 del totale al 2030 contro il 14% attuale e gli over 80 a superare la consistenza degli under 10, provocherà un aumento dell'età media della popolazione in forma diffusa sul territorio dagli attuali 44 anni a circa 46,5 nel 2030.

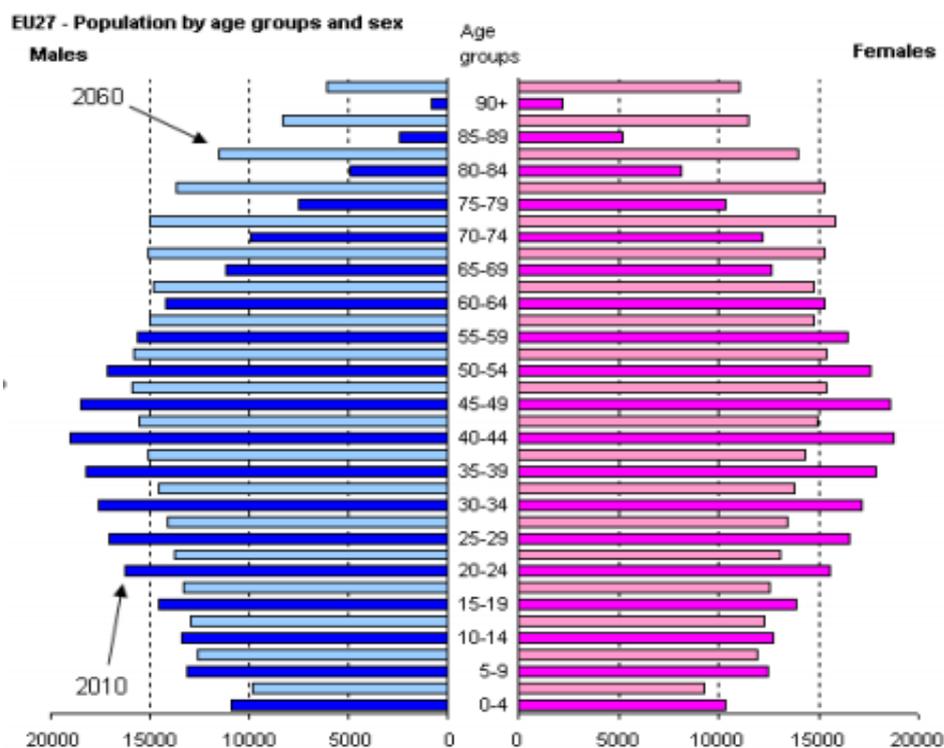


Figura 3 – L'invecchiamento della popolazione. (EC dati Eurostat)

Questa tendenza all'invecchiamento della popolazione richiederà necessariamente un aumento della frazione di PIL da destinare al sistema pensionistico, sebbene in Italia tale percentuali si attesti al 16% contro una media OCSE del 10%⁴², non essendo ipotizzabile, senza determinare sconvolgimenti sociali e politici, compensare l'invecchiamento della popolazione integralmente attraverso l'aumento dell'età pensionabile o tagli alle pensioni. Non è ipotizzabile nemmeno che il trend migratorio possa contribuire a compensare lo sbilanciamento tra popolazione attiva e ritirata, quanto piuttosto potrebbe verificarsi un fenomeno di "invecchiamento importato" aggravato dalla condizioni di molti stranieri che raggiungono un lavoro regolare solo in età matura, spesso con salario basso, così da non garantirsi un livello contributivo tale da sostenere le proprie pensioni.

Parallelamente, l'aumento della aspettativa media di vita avrà un impatto sulle spese per salute e assistenza, comparto in cui oggi il Paese registra valori in linea rispetto alla media UE-17 sia in termine di incidenza sul PIL (7,4%) che di spesa per abitante (1.913 € vs media 2.094 €)⁴³. Si veda a tal proposito anche il Capitolo **WELL-BE**.

La famiglia 2.0

Rispetto alla composizione dei nuclei familiari, le coppie legali, se si escludono le regioni più tradizionaliste sono destinate a continuare la loro attuale flessione; una crisi, quella del matrimonio, dovuta in particolare al mutato quadro valoriale, spostatosi dalla tradizionale etica del sacrificio alla ricerca della felicità individuale. Un

⁴² Consob – Il finanziamento dell'economia reale e il ruolo dei fondi pensione - 2014

⁴³ Eurostat, 2011

trend a cui si contrapporrà, specularmente, la crescita delle **coppie di fatto**. Un fenomeno dovuto, oltre alla crisi dell'istituto del matrimonio, all'indebolimento delle aspettative sociali e genitoriali. Non da ultimo giocheranno un ruolo rilevante le variabili economiche (precarità lavorativa, crisi economica, caro vita). Continueranno a crescere le **unioni miste**, conseguenza dei flussi immigratori, che registrano un'incidenza dei matrimoni misti pari al 10% del totale nel 2013, per complessive 18.000 unioni.

Va progressivamente riducendosi la **dimensione media del nucleo familiare**, passato da 3,01 componenti del 1981 a 2,4 del 2011, mentre cresce l'incidenza dei nuclei unipersonali (oltre 7,5 milioni, 31,5% del totale) e delle famiglie con genitore unico (oltre 2,65 milioni, con crescente incidenza nel territorio Nord-Ovest).

Gli impatti sul settore assicurativo

L'evoluzione demografica e del profilo della famiglia sopra delineata è destinata ad avere importanti ripercussioni sul settore assicurativo, che sarà chiamato sempre più a svolgere un **ruolo di complemento allo Stato nell'ambito del welfare**.

E' importante l'educazione ad un utilizzo dell'assicurazione come strumento di pianificazione lungo il ciclo di vita

Sul fronte dell'offerta, la consapevolezza dell'aumento della speranza di vita farà ulteriormente aumentare le aspettative verso forme di previdenza complementare, già oggi presidiate dal settore assicurativo, volte a garantire il mantenimento di un adeguato tenore di vita in età avanzata e verso polizze sanitarie e a supporto in condizioni di non autosufficienza, con un potenziale aumento dei rischi di longevità e morbilità per le compagnie assicurative.

A fronte di questa esigenza, la crisi economica ha negativamente impattato due elementi fondamentali delle politiche di supporto all'invecchiamento della popolazione: la capacità di risparmio individuale e la diffusione di forme pensionistiche integrative di natura collettiva (fondi pensione) e individuale (piani pensionistici realizzati mediante polizze assicurative).

A ciò si aggiunge una scarsa educazione della popolazione verso gli effetti di lungo termine della riforma del sistema pensionistico pubblico e della conseguente necessità di costruzione di modelli pensionistici multipilastro. Al fine di limitare i rischi di selezione avversa e azzardo morale, diventa importante che le compagnie assicurative svolgano un'attività di **sensibilizzazione e di educazione alla cultura assicurativa e alla prevenzione**, facendo evolvere la percezione dell'assicurazione da strumento di gestione delle emergenze a strumento di pianificazione lungo il ciclo di vita proprio e della propria famiglia. Tale attività di sensibilizzazione può essere svolta anche attraverso forme interattive e di gioco, sfruttando il fenomeno crescente

della “**gamification**” che si sta affermando con l’ibridazione del cliente (si veda a tale proposito il Capitolo **IL CONSUMATORE IBRIDO**).

Per quanto riguarda la composizione dei nuclei familiari, la tendenza alla diffusione delle coppie non giuridicamente legate richiede di ripensare i canoni classici delle polizze vita, muovendosi sempre più verso soluzioni che garantiscano, attraverso la stipula di una unica polizza, la reciproca tutela all’interno della coppia a prescindere dalla sussistenza di un legame giuridico, in assenza di evoluzioni del quadro normativo

nazionale che prevedano la reversibilità pensionistica e il diritto alla successione ereditaria anche in assenza di vincoli matrimoniali.

L’incremento di aspettativa di vita, l’evoluzione della concezione del rapporto di coppia sia in termini di stabilità della stessa che di natura del vincolo potrebbero portare ad un crescente ruolo di supporto e protezione delle generazioni più anziane (**nonni**) rispetto alle generazioni più giovani (**nipoti**). In questo senso, prodotti di accumulo finalizzati (es. all’accesso allo studio) potrebbero rappresentare una nuova linea di offerta che favorisca la ricomposizione di quel “patto intergenerazionale” che è andato deteriorandosi nell’ultimo decennio.

Si profila un ruolo di protezione delle generazioni più anziane (nonni) rispetto alle generazioni più giovani (nipoti) a parziale ricomposizione del patto intergenerazionale

La funzione sociale e economica dei “nonni”

Se si considerano la spesa pubblica per le pensioni e l’elevato consumo di sanità pubblica, non può che emergere un notevole costo sociale della longevità.

Tuttavia emergono dall’Osservatorio Censis⁴⁴ alcune interessanti fenomenologie che vedono le generazioni più anziane (nonni) tra i protagonisti di una distribuzione orizzontale che colma i vuoti del welfare. Un esempio è rappresentato dagli anziani che si prendono cura in modo regolare di altre persone anziane parzialmente o totalmente non autosufficienti, che risultano essere circa 1 milione, mentre 3,7 milioni lo fanno di tanto in tanto. Un altro esempio è rappresentato dai 3,2 milioni che si prendono regolarmente cura dei nipoti e dai quasi 5,7 milioni che lo fanno di tanto in tanto. Un altro importante filone è quello del supporto economico fornito alle famiglie di figli e nipoti. Sono oltre 1,5 milioni i nonni che contribuiscono regolarmente con i propri soldi alla famiglia di figli o nipoti, mentre sono circa 5,5 milioni quelli che lo fanno di tanto in tanto.

L’evoluzione demografica e delle famiglie è destinata ad avere impatti anche nell’ambito della gestione del Capitale Umano, come evidenziato nel Capitolo **NEW SKILLS**.

⁴⁴ Censis, “Rapporto sulla situazione sociale del Paese”, 2014

9

WELL
BESalute e Welfare sempre più
"su misura"

Negli ultimi 50 anni l'**invecchiamento della popolazione** italiana è stato uno dei più rapidi tra i Paesi maggiormente sviluppati e si stima che nel 2050 la quota di ultra 65enni ammonterà al 35,9% della popolazione totale, con un'attesa di vita media pari a 82,5 anni (79,5 per gli uomini e 85,6 per le donne).

Parallelamente all'aumentata aspettativa di vita, si è verificata una **transizione epidemiologica** nella patologia emergente: da una situazione in cui erano prevalenti le malattie infettive e carenziali, si è passati a una preponderanza di quelle cronico-degenerative. Nei Paesi più ricchi, il maggior carico di malattia (GBD, *global burden of disease*), misurato in anni di vita aggiustati per disabilità (DALY, *disability-adjusted life years*), è attribuibile alle patologie cardio e cerebrovascolari e ai disturbi neuropsichiatrici, tra cui la depressione, la malattia di Alzheimer e le altre forme di demenza⁴⁵.

Le statistiche⁴⁶ confermano inoltre che nel panorama internazionale è proprio l'Italia il Paese a spendere già la quota maggiore del proprio prodotto interno lordo (PIL) per le spese previdenziali, circa il 16%, seguita dalla Francia con il 14%, Germania e Spagna ferme al 11%, sebbene la quota di PIL destinata alle spese per salute ed assistenza risulti sostanzialmente in linea con la media UE-17 (7,4%).

Parallelamente il rapporto statistico annuale Istat conferma che con il mutamento della popolazione, uno dei settori nel panorama del mercato del lavoro che ha mostrato maggiore vitalità rispetto agli altri è proprio quello dell'assistenza sociale, con una crescita tra il 1992 e il 2010 di quasi il 96%. Gli anziani assistiti a domicilio, nel primo decennio del nuovo secolo, sono infatti cresciuti dal 2% al 4% della popolazione. Ma, paradossalmente, persino i più giovani rimarranno soli: le famiglie oggi formate da una sola persona sono cresciute a quasi 7,7 milioni, più del 31% rispetto al 2011, e 2,4 milioni in più rispetto al 2001, con un aumento del 41% in soli 10 anni.

⁴⁵Lopez AD, Mathers CD, Ezzati M, Jamison DT, Murray CJL (Ed.). *Global burden of disease and risk factors.*, Washington (DC) World Bank;

⁴⁶ Eurostat, 2011

Gli impatti sul settore assicurativo

In questo contesto di mutamento ed evoluzione dei bisogni della società contemporanea è necessario che:

- ⊙ l'attuale sistema sociale e sanitario si adegui tempestivamente ai mutamenti in corso e alle nuove esigenze, cogliendo l'opportunità di inserire elementi di sussidiarietà e forme miste di assistenza sanitaria.
- ⊙ le assicurazioni concorrano ad interpretare un ruolo propulsivo nel rilancio dei temi di Welfare ponendosi come possibili fornitori di protezione, ad integrazione del sostegno pubblico.

Solo il 45,6% degli italiani ritiene che la sanità pubblica offrirà copertura sufficiente

Ne deriva che un **efficace ricorso allo strumento assicurativo** potrebbe contribuire all'intero sistema del welfare, non solo garantendo la tutela sanitaria e sociale delle persone, ma anche favorendo la crescita economica; potrebbe infatti essere possibile liberare risorse pubbliche gestendo in maniera più efficiente le risorse private. La copertura dei bisogni relativi alla salute, alla non autosufficienza, alla disabilità, all'assistenza, alla previdenza costituisce una quota significativa dei consumi di singoli e famiglie. L'esempio della spesa sanitaria è particolarmente evidente: in Italia soltanto il 5% della popolazione ha stipulato polizze sanitarie (contro il 90% di francesi e olandesi). L'Ocse⁴⁷ stima che in Italia la **spesa "out of pocket"** intermediata, ovvero coperta da strumenti assicurativi, rappresenti appena il 13,4% del totale della spesa sanitaria di tasca propria, a fronte del 43% della Germania, del 65,8% della Francia e del 76% degli Stati Uniti. Tre famiglie italiane su dieci hanno dovuto rinunciare negli ultimi due anni a prestazioni sanitarie. L'acquisto di una polizza costerebbe meno e proteggerebbe le famiglie dal rischio di impoverimento nel caso di eventi gravi avversi. L'Italia è anche all'ultimo posto nella classifica europea per spesa in prevenzione sanitaria, dedicando appena lo 0,5% della spesa complessiva in sanità rispetto a una media Ue di circa il 3%.

Le compagnie di assicurazione si vedono quindi impegnate nel **sensibilizzare** la clientela, creando maggiore consapevolezza sui bisogni di tutela della salute e sul ruolo che il prodotto assicurativo è in grado di ricoprire in prospettiva, allo stesso tempo creando prodotti adeguati alle possibilità economiche di differenti segmenti di popolazione italiana.

Si contestualizza così la crescente necessità di raccogliere informazioni sui propri clienti e sui *prospect*, allo scopo di **cucire** su di essi **tariffe personalizzate**, basate sul grado di rischio monitorato in forma più o meno continuativa anche

⁴⁷ Welfare Italia, Laboratorio per le nuove politiche sociali di Censis e Unipol

attraverso *device digitali* ed in forma più puntuale attraverso strumenti di diagnostica genetica. Solo negli Stati Uniti nel 2013 gli investimenti in salute digitale sono cresciuti del 39% rispetto all'anno precedente, arrivando a quota 1,9 miliardi di dollari: *device* come i braccialetti *activity tracker*, che monitorano attività, dieta e sonno, suggerendo cambiamenti grazie ad una app per smartphone rappresentano piattaforme potenti per profilare il comportamento e lo stile di vita individuale e **promuovere la prevenzione** stimolando gli assicurati alla conduzione di comportamenti orientati alla salute e al benessere.



Significati
vo il caso della
azienda

petrolifera *BP Plc*, che ha acquistato circa 25mila braccialetti Fitbit per i suoi dipendenti, con lo scopo di stimolarli a lottare contro l'obesità: in considerazione di un accordo con la compagnia assicurativa che prevedeva una riduzione del premio dell'assicurazione sanitaria aziendale in funzione della salubrità dello stile di vita dei dipendenti, è stato ottenuto un risparmio in premi individuali che ha raggiunto picchi di 1.200 dollari annui per alcuni profili.

Grazie alla possibilità di profilare il rischio e monitorarlo nel tempo, attraverso *device digitali* che riducono l'asimmetria informativa, diventa possibile anche offrire l'accesso alla copertura assicurativa a soggetti rischiosi prima esclusi (come ad es. i diabetici).

Oltre a questo aspetto, a fronte della crescente difficoltà del pilastro pubblico a sostenere l'attuale livello di servizio sanitario e farmaceutico, la prevedibile affermazione di nuove aree della medicina, quali le terapie geniche o la genetica medica preventiva richiederà di ripensare il ruolo delle compagnie assicurative, da un lato qualificandole come soggetti in grado di garantire agli assicurati la possibilità di accesso a terapie "di nicchia" non altrimenti garantite, per ragioni di budget, dal servizio pubblico, dall'altro come soggetti in grado di migliorare la capacità di profilazione del rischio dei singoli e la promozione di politiche di prevenzione delle patologie fortemente personalizzate rispetto al profilo individuale.

**La polizza si
configura sempre più
come "good habit
builder"**

L'accesso a terapie "di nicchia" potrebbe comprendere l'accesso ai cosiddetti farmaci personalizzati, ovvero evoluzioni dei farmaci tradizionali riformulati nell'ottica di massimizzare la loro efficacia su specifici segmenti di popolazione, ad esempio segmentati per razza, sesso, età o altri fattori.

Per loro caratteristiche i farmaci personalizzati si configurano come prodotti "di nicchia", ad elevato costo, ragione per cui ad oggi la loro diffusione globale è limitata,

anche in considerazione delle difficoltà, da parte dei soggetti pagatori (pubblici e assicurativi privati) di valutarne correttamente il saldo costi-benefici, il che richiederà sempre più alle compagnie assicurative di dotarsi di strumenti di analisi di *outcome* in pratica clinica.

Dal lato della diagnostica predittiva e del suo impatto sul settore assicurativo, è ipotizzabile che la possibile diffusione dello screening genetico a basso costo (già oggi con 99 dollari negli Usa si può studiare il rischio per circa 200 malattie), porti ad importanti evoluzioni: accrescerà le aspettative della clientela (ad es. come servizio *tantum* compreso nel percorso preventivo) e permetterà come detto di introdurre uno strumento per valutare al meglio il profilo di rischio effettivo dell'utenza da parte della compagnia, con possibili nuove offerte di prodotti legati al grado di rischio.

In tale ambito, come descritto nel Capitolo **INTERNET OF EVERYTHING**, sarà importante gestire i rischi legati alla *privacy*, che nel contesto della salute assumono profili di particolare delicatezza. Anche in questo caso, sarà fondamentale acquisire la fiducia del cliente, ponendo particolare attenzione alla trasparenza sulle modalità di raccolta e utilizzo delle informazioni e sulla sicurezza dei dati nonché attraverso l'offerta di specifici *rewards* in cambio delle informazioni fornite dal cliente, in termini di sconti sui premi assicurativi, servizi e nuovi prodotti, generando benefici condivisi tra la compagnia, il cliente e la società nel suo complesso.

Case history

La polizza come “good habit builder”

La compagnia sudafricana **Discovery** propone il programma “Vitality”, che incoraggia e premia lo stile di vita sano degli assicurati nelle polizze salute e polizze vita, creando valore condiviso tra compagnia e cliente⁴⁸.

⁴⁸ www.discovery.co.za

10

NEW SKILLS

Guerra dei talenti e gestione Intangibles e Capitale Umano



I principali trend emergenti, quali l'internet delle cose e i Big Data, l'aumento della digitalizzazione, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, l'internazionalizzazione, l'*ageing society*, sono destinati a produrre modifiche di tipo "*disruptive*" in termini di fabbisogno di nuove competenze e modalità di gestione degli *Intangibles* e del Capitale Umano.

Guerra dei talenti

Come rappresentato graficamente nella Mappa delle Interconnessioni, i principali Trend Emergenti descritti nei precedenti capitoli hanno rilevanti impatti in termini di *new skills*, in quanto determinano la necessità di **nuove competenze, per poterne sfruttare appieno le opportunità e governarne i rischi.**

A titolo esemplificativo, l'internet delle cose e i Big Data richiederanno sempre di più figure quali il "*data scientist*", che alle competenze informatiche, statistiche e di processo sappia abbinare capacità di interpretazione dei dati e delle analisi, in base alle necessità del business. Il consumatore ibrido, con la multicanalità, la centralità del web e delle nuove tecnologie, l'utilizzo dei social media, comporterà la necessità di nuove competenze in termini di gestione dei social media, evoluzione dei call center, presidio della sicurezza dei dati e delle transazioni, gestione delle crisi, ecc.. Lo sviluppo dell'intelligenza artificiale richiederà nuove professionalità in grado di assicurarne il presidio e il governo dei relativi rischi. L'internazionalizzazione, in forma sia attiva sia "importata", determinerà il fabbisogno di nuovi skills e capacità di gestione della multiculturalità.

Nell'attuale contesto di grande cambiamento, diventa una priorità per le compagnie assicurative la capacità di attirare e trattenere talenti per far fronte alla crescente richiesta di nuove competenze, sia ad elevato contenuto specialistico sia di natura *soft*, come la flessibilità e capacità di adattamento, la creatività e la leadership. Nonostante gli elevati livelli di disoccupazione, alcune competenze specialistiche risulteranno scarse e tenderà a crearsi un *gap* tra il fabbisogno e l'offerta in termini di talenti e dunque sarà fondamentale per le compagnie sviluppare capacità attrattiva.

“Is Talentism the new capitalism?”: questa è la premessa fondante della ricerca svolta da Mercer in collaborazione con il World Economic Forum⁴⁹, che individua nel Capitale Umano una fondamentale chiave di successo delle imprese per il prossimo futuro.

Gli *Intangibles* e il Capitale Umano

Si assiste ad una crescente rilevanza delle componenti *intangibles* e ad una crescente attenzione per la gestione del Capitale umano quale potenziale driver di sviluppo delle imprese assicurative.

La vera sfida è coltivare il talento e l'innovazione a tutti i livelli della struttura

La vera sfida è quella di coltivare i talenti a tutti i livelli della struttura, valorizzando il

potenziale inespresso delle risorse attraverso un processo di tipo circolare orientato al talento e all'innovazione.

Accanto alla **formazione** e all'**aggiornamento professionale continuo**, anche la **mobilità interna** verrà sempre più utilizzata come strumento di sviluppo delle risorse, soprattutto in ottica di integrazione interfunzionale.

Il tema dell'**interfunzionalità** e della trasversalità rappresenterà sempre più una chiave di successo per affrontare le sfide di un contesto sempre più incerto. In tale contesto è importante moltiplicare i punti di osservazione, le esplorazioni e gli indirizzi perché l'azione possa aumentare il numero delle possibilità. E' infatti necessario ampliare le possibilità di scelta, evitare le uniche vie e l'omogeneità comportamentale, ma occorre **favorire la diversità** e integrarla. Da un punto di vista di skills, questo approccio richiede il passaggio ad una leadership che valorizzi la collettività, dove diventano necessarie competenze di ascolto, flessibilità, apprendimento continuo, collaborazione e fiducia per attivare tutte le risorse disponibili, in un modello organizzativo meno piramidale e più orizzontale atto a favorire l'innovazione e un'ottica sempre più integrata e di cooperazione tra le diverse aree aziendali, con una forte attenzione al contesto esterno.

Altro interessante strumento di sviluppo delle risorse per colmare i *gap* in termini di skills è rappresentato dal **mentoring**, che consiste in un apprendimento guidato con un lavoratore senior che affianca uno con minore esperienza. Il *mentoring* intergenerazionale è destinato ad aumentare anche alla luce dell'allungamento della vita lavorativa e della necessità di scambio generazionale insito nei processi gestionali di *age management*. Esistono anche altre forme quali il

La visione trasversale come chiave di successo per moltiplicare i punti di osservazione

⁴⁹ Mercer-WEF, "The Human Capital Report", 2014

reverse mentoring, realizzato da persone giovani nei confronti di persone più senior tipicamente su tematiche di inclusione digitale, il *peer mentoring* che prevede un *mentor* e un *mentee* coetani e l'*e-mentoring* dove la comunicazione si sviluppa con modalità alternative a quelle frontali su rete internet e/o con strumenti di social collaboration.

Un ulteriore strumento volto a ridurre il potenziale *gap* tra domanda e offerta di talenti è la creazione di **partnership con l'Università e centri di ricerca** per formare la futura forza lavoro e creare interscambio di competenze tra l'interno e l'esterno.

Sul fronte della innovazione dell'impiego, il **telelavoro** mostrerà trend in costante crescita. In Italia, sebbene la percentuale di telelavoratori per più di un quarto del loro tempo lavorativo sia pari solo al 6,1% del totale, la percentuale di telelavoratori "occasionalmente" è in forte crescita al pari del trend generale europeo⁵⁰ e anche nel Job Act si parla del telelavoro come uno strumento interessante per favorire la conciliazione famiglia-lavoro. Come indicato nell'indagine del Politecnico di Milano, il telelavoro consente importanti benefici per le aziende che lo utilizzano, in termini di potenziamento della produttività. Per quanto concerne il settore assicurativo, si prospettano scenari interessanti legati al panorama del telelavoro: se da un lato al dipendente con il telelavoro continuano ad applicarsi le disposizioni previste per i lavoratori subordinati anche in materia di coperture INAIL, dall'altro è possibile ipotizzare lo sviluppo di prodotti assicurativi personalizzati per coloro che lavorano da casa, che coprano questi lavoratori da eventuali infortuni domestici e che tengano anche conto di eventuali disservizi telematici.

Una potenziale minaccia, legata alla "overconnected life", è rappresentata dalla crescente rilevanza dei **disturbi relativi al lavoro**, quali ad esempio il *workaholism*, vera e propria patologia di chi lavora sia ossessivamente che compulsivamente, una dipendenza a tutti gli effetti che richiederà sia un aumento di tutela rispetto ai dipendenti, ma soprattutto dei datori di lavoro-chiamati a tutelarsi nei confronti di eventuali richieste di risarcimento.

Leve fondamentali per lo sviluppo del Capitale Umano sono il coinvolgimento, la condivisione di valori e la **creazione del senso di appartenenza** all'azienda al fine di consentire quell'allineamento di energie necessario alle compagnie assicurative per affrontare con successo le importanti sfide che si profilano nel prossimo futuro.

Case history

Guerra dei talenti

AXA nel dicembre 2014 ha lanciato su Kaggle una competizione, aperta anche ai propri dipendenti, per attrarre i migliori *data scientist* al mondo ai fini dello sviluppo di un modello matematico di tariffa comportamentale, basata su driver di rischio, legati a aspetti qualitativi e quantitativi dello stile di guida, misurabili attraverso la telematica.

⁵⁰ Politecnico di Milano "Osservatorio Smart Working"

MATRICE DEGLI IMPATTI

Come i 10 Macro Trend possono influenzare le diverse fasi della catena del valore delle imprese assicurative

	Offerta	Distribuzione e Liquidazione	Visione strategica e Governance	Information Technology	Gestione Risorse Umane
Internet of Everything	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto
Sharing Economy	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto	Medio impatto	Basso impatto
Consumatore ibrido	Medio impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto
New Mobility	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto
Climate Change	Alto impatto	Medio impatto	Alto impatto	Medio impatto	Basso impatto
Senza frontiere Internazionalizzazione	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto	Medio impatto
Precarietà e Polarizzazione	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto	Basso impatto	Medio impatto
Human Society 2.0	Alto impatto	Medio impatto	Basso impatto	Basso impatto	Alto impatto
Well be	Alto impatto	Medio impatto	Alto impatto	Medio impatto	Medio impatto
New skills	Medio impatto	Medio impatto	Medio impatto	Medio impatto	Alto impatto

Alto impatto

Medio impatto

Basso impatto

Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

Liliana Cavatorta

Capo Progetto - Responsabile Emerging e Reputational Risk

Prof. Egeria Di Nallo

già Direttore del Dipartimento di Sociologia dell'Università di
Bologna

Marco Lanzoni – SCS Consulting

Andrea Cinti – SCS Consulting

Alessia Concetti – SCS Consulting

Il Gruppo di lavoro si è avvalso del supporto del Tavolo Tecnico dell'Osservatorio R&ER e della sponsorship della Direzione Chief Risk Officer nelle persone di Renzo Avesani e Gian Luca De Marchi

Unipol
GRUPPO