

# I MACRO TREND EMERGENTI PER UNA VISTA SUL MONDO DEL FUTURO.

Un'analisi integrata dei rischi e delle opportunità  
per il settore assicurativo.

2018

OSSERVATORIO  
REPUTATIONAL &  
EMERGING  
RISK

Gruppo Unipol

# Indice

PREFAZIONE .....	3
L'OSSERVATORIO R&ER .....	5
I MACRO TREND EMERGENTI .....	7
EMERGING TREND RADAR .....	10
MAPPA DELLE INTERCONNESSIONI .....	12
MATRICE DEGLI IMPATTI .....	13
MONDO SIMBOLICO .....	14
I NUOVI MACRO TREND .....	16
I TEMI TO WATCH .....	42
EVOLUZIONE DEI MACRO TREND NEL RADAR .....	62

# PREFAZIONE

a cura della Prof.ssa Egeria Di Nallo

Founder & Scientific Advisor dell'Osservatorio Meeting Point  
Già Direttore del Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna

---

DA “NIDO”..... A “TRAMPOLINO DI LANCIO”

---

L'Osservatorio Reputational & Emerging Risk (R&ER) nasce nel 2014 con l'apporto scientifico e metodologico del modello Meeting Point, che permette di proiettarsi nel futuro, individuando le aspettative del mercato ben prima che il consumatore ne sia consapevole. Quattro sono le scansioni temporali in cui il modello Meeting Point cattura e rivela le tendenze future ( 0-6 mesi ; 6 mesi -1 anno ; 1anno-2 anni ; 2 anni -5 anni ).

La validità del metodo per quanto riguarda l'Osservatorio R&ER è stata confermata nei risultati del rapporto intermedio presentati in sintesi nel secondo Quaderno ed ora in quelli dell'indagine attuale.

In questo Quaderno vengono presentati risultati che sia verificano gli andamenti delle tendenze precedentemente acquisite sia allargano lo spettro d'indagine nell'ambito di aree compatibili con la mission del Settore Assicurativo.

Se il macro trend che tratteggia lo sviluppo del Dark side della tecnologia conferma, mostrandone gli aspetti negativi, la diffusione indiscriminata delle tecnologie rilevata nella precedente ricerca (“l'insostenibile leggerezza della tecnologia“ è il titolo della prefazione al precedente quaderno), nuovi macro trend ci inducono a prestare attenzione a nuove dimensioni.

Fra queste particolarmente interessante quella dell'intangibile. Una vera e propria rivoluzione. Il concetto di valore passa da materiale a immateriale, da tangibile a intangibile. E qui si dimostra con grande evidenza il cammino dell'Assicurazione attraverso i secoli, che, partita nel Medioevo come strumento per coprire prevalentemente il rischio della perdita delle merci inviate dai mercanti per mare, esclusivamente quindi rivolta alla materialità dei beni, ora viene ricercata come sostegno, conforto, sprone non solo nelle attività già in essere, ma in quelle ancora in divenire, diventando supporto dei progetti e delle aspirazioni degli uomini. Sempre più nel futuro l'Assicurazione verrà chiamata in causa per sostenere l'autorealizzazione attraverso vari canali, fra cui, molto importante, quello della formazione.

“Da nido a trampolino di lancio” è il titolo del “Mondo simbolico” che illustra in termini figurativi e analogici alcuni risultati di questa ricerca, a significare che la sicurezza non sarà più vista come “un rifugio da”, un nido insomma da cui tenere lontane le insidie dell’esterno, ma un ausilio, uno strumento adeguato per affrontare e vincere le sfide della vita.

Ma l’intangibile come rivoluzione del valore va al di là del livello individuale, per sconfinare in campi nel passato impensati ed impensabili. Si profila ( ed è già in atto) una rivoluzione tale da far tremare le vene e i polsi agli antichi Padri della Chiesa, che avevano stigmatizzato il denaro come “sterco del diavolo”. L’attenzione alla sostenibilità e all’etica diventa sempre più diffusa . Essere etico e sostenibile per le aziende non sarà più un “optional”, ma un “must”. Il business diventa virtuoso: attività e adempimenti etici e responsabili verranno premiati ed il denaro (o i suoi omologhi) sarà attirato là dove fioriranno comportamenti virtuosi .

Conferma questa prospettiva l’osservazione che nell’analisi i macro trend, uniti da legami di condivisione fra i più alti sono: Intangibles, Climate Change, Human Society 2.0, New Mobility, Sharing Economy. La parola chiave più significativa che collega questi macro trend è sostenibilità, in vario modo declinata. Ovviamente l’Assicurazione è chiamata, e sempre più lo sarà nel futuro, a partecipare e sostenere questo orientamento, onde assistere le aziende a interiorizzare i nuovi must in un percorso in cui l’etica stempera il business in una serie di comportamenti virtuosi e in cui il valore dei dati personali sarà il “nuovo petrolio” dell’economia digitale. Sarà un cammino non privo di incognite e al settore Assicurativo verrà richiesto di rendere sicuro il procedere delle aziende, per aiutarle a trasformare lo “sterco del diavolo” in... “pane degli angeli” .

Molti altri sono i trend individuati e, seguendo il filone di una semantica valoriale condivisa, raggruppabili in costellazioni come: Cyber Risk, Polarizzazione, Spread generazionale. In ognuno di questi l’intangibile gioca un ruolo forte e in ognuno di questi campi ed altri ancora l’Assicurazione sarà chiamata come ausilio perché il “pane degli angeli” diventi umano e accessibile: compatibile con il nostro vissuto.

# L'OSSERVATORIO R&ER

La "finestra sul futuro" del Gruppo Unipol per anticipare e guidare il cambiamento

**R**iprendendo la suggestiva immagine richiamata da Calvino nella sua lezione americana dedicata al valore della rapidità, potremmo dire che la sfida di ogni impresa di successo consiste nel riuscire a bilanciare sapientemente "focalità" e "sintonia", combinando la profondità della conoscenza e l'arte creativa di Vulcano con la rapidità e partecipazione al mondo intorno di Mercurio. Infatti l'agilità e la capacità di adattamento di Mercurio sono le condizioni necessarie affinché la competenza e il saper fare di Vulcano diventino portatrici di significato.

L'Osservatorio Reputational & Emerging Risk (R&ER), quale finestra del Gruppo sul mondo che cambia, si pone proprio l'obiettivo di assicurare questo sapiente equilibrio, per fare in modo che la cultura assicurativa del Gruppo, la sua conoscenza e i suoi strumenti di gestione del rischio siano posti al servizio dei bisogni emergenti delle persone in un mondo in costante e rapido cambiamento, assicurando nel tempo la sintonia tra le risposte del Gruppo e le mutevoli istanze degli stakeholder.

Oltre 100 temi emergenti mappati, 14 macro trend nel radar, 12 nuovi temi "to watch", circa 30 indicatori quantitativi nel dashboard di monitoraggio: questi sono i numeri dell'edizione 2018 del Quaderno relativo ai Macro Trend emergenti del settore assicurativo, che è il frutto di un nuovo ciclo di analisi del modello predittivo fondato sulla teoria dei Meeting Point alla base dell'Osservatorio e che accompagnerà la prossima fase di pianificazione strategica a cui si sta accingendo il Gruppo.

L'ascolto strutturato delle tendenze generali dell'ambiente esterno e il modello predittivo hanno messo in luce nuovi fenomeni emergenti destinati ad assumere rilevanza e portata tali da meritare un'analisi distinta dando vita a nuovi macro trend da includere nel radar del Gruppo: dalla crescente rilevanza degli intangibili, che grazie alla loro leggerezza, ci consentono di elevarci dal bisogno di protezione a quello di autorealizzazione, al lato oscuro della tecnologia, che ha un ruolo sempre più pervasivo nelle nostre vite e proprio per questo deve essere utilizzata in modo consapevole, conoscendone le opportunità ma anche i potenziali rischi, fino all'uomo aumentato cyborg, nelle sue molteplici forme che spaziano dalla medicina, al lavoro fino all'ubiquità e potenziamento fisico e celebrale della persona.

Emergono nuovi temi "to watch", che vengono intercettati ed analizzati nelle loro implicazioni per il settore: dai dati come nuova valuta al valore del tempo e alla crescente rilevanza della capacità di resilienza e creatività fino alla trasformazione della città, all'empowerment delle donne e allo spread generazionale.

Restano rilevanti i macro trend emergenti già presenti nel radar, confermati anche dai segnali degli indici del dashboard che evidenziano una significativa crescita

dei fenomeni. Per tali macro trend viene svolta l'analisi dell'evoluzione e vengono approfonditi gli aspetti che si stanno delineando come salienti.

La visione olistica, volta a cogliere le interconnessioni tra i diversi macro trend di cambiamento, è un elemento cardine dell'Osservatorio fin dalla nascita: viene riproposta in questa edizione sia nella fase di lettura dei macro trend, attraverso la mappa delle interconnessioni che analizza i legami di causa-effetto e i relativi effetti di spinta o mitigazione, sia nell'analisi della risposta interna, attraverso la matrice degli impatti che valuta le implicazioni per le diverse fasi della catena del valore assicurativo e le diverse aree aziendali.

Quest'anno l'analisi basata sul modello Meeting Point è stata arricchita da un'esplorazione del "mondo simbolico" associato ai macro trend rilevati, al fine di indagare da un punto di vista simbolico e valoriale le trasformazioni in atto, e da un'analisi semantica volta a ricercare la parola chiave che, come un fil rouge, leghi tra loro i diversi macro trend e ci aiuti a decodificare e creare il prossimo futuro.

Il quadro che emerge dall'insieme di queste analisi è un processo di cambiamento dell'assicurazione verso una dimensione di partnership assicuratore-assicurato per la gestione del rischio, in cui però l'assicurato non è più un soggetto passivo da proteggere e indennizzare ex post in caso di accadimento del rischio ("uccellino nel nido"), ma è un soggetto attivo che ha un ruolo nella gestione proattiva del rischio ("uccellino che ha il coraggio di volare, affrontando le sfide della vita") e in cui l'assicuratore mette a disposizione il proprio know-how, in termini di cultura di risk management, strumenti e servizi, per agire nella duplice direzione della prevenzione e della resilienza (agendo come "trampolino di lancio"). In questa nuova dimensione, l'assicuratore è al fianco dell'assicurato in una relazione di partnership di lungo termine: lo accompagna nelle sue sfide della vita, lo "allena" e lo prepara attraverso strumenti informativi e formativi, lo educa e lo incentiva a comportamenti virtuosi, lo supporta con servizi e lo abilita ad assumere il rischio nella sua chiave positiva di rischio-opportunità, con l'obiettivo dell'autorealizzazione comune, sia dell'assicurato, che realizza i suoi sogni e il suo migliore sé, sia dell'assicuratore, che realizza la sua vocazione più autentica.

La parola chiave del prossimo quinquennio è sostenibilità. In questo contesto la sostenibilità non è però da intendersi come filantropia, ma come capacità di creazione di valore nel lungo termine, allungando e ampliando la vista per considerare orizzonti temporali più estesi e includere e integrare anche aspetti extra-finanziari e intangibili che sono destinati a diventare sempre più una variabile competitiva, l'elemento di discriminazione tra chi sarà presente in futuro sul mercato e chi non ci sarà più.



**NEW**

**Identificati**

**3 NUOVI MACRO TREND**

in funzione di 3 criteri:

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

# I MACRO TREND EMERGENTI



**Intercettati**

**12 NUOVI TEMI "TO WATCH"**

---

**I CRITERI DI  
AGGIORNAMENTO**

**Monitorati gli**

**11 MACRO TREND**

**NEL RADAR**



attraverso l'analisi degli **indici del dashboard** e l'approfondimento di **"focus point"**

## 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...) e la fiducia peer to peer.

**TO WATCH** ☉ Blockchain e criptovalute



## CONSUMATORE IBRIDO

Riguarda l'ibridazione della relazione con il cliente in un customer journey senza soluzione di continuità fra reale e virtuale. Include i temi: vitalità del web, internet mobile, mobilità virtuale, connettività perpetua, accesso al servizio "anytime, anyway, anywhere", e-commerce, tempo domestico orari di accesso ai servizi finanziari, risparmio gestione tempo, credibilità e sicurezza del cyber-spazio. Tale macro trend analizza inoltre la figura emergente del "prosumer", in termini di ruolo, più attivo e responsabile, comportamento e valori. In tale contesto fa un focus sul fenomeno del "Brick&Click", contaminazione tra Brick (fisicità, modularità e costruzione) e Click (dematerializzazione, digitalizzazione e semplicità) che trova nel "digital fai da te" la sua manifestazione più evidente.

**TO WATCH** ☉ Vocale



## PRECARIETA' E POLARIZZAZIONE

Include i temi paura, senso di vulnerabilità, disoccupazione e precarietà lavorativa, polarizzazione sociale - intesa in senso ampio non solo come disparità di risorse finanziarie ma anche di accesso alle opportunità - e tensioni sociali. Comprende anche la frugalità e la lotta allo spreco (tema downsizing e risparmio gestione denaro...).



## 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 e delle reti sociali (famiglie allargate, coppie di fatto, single, rapporto genitori-figli, rapporto nonni-nipoti, work-life balance, pet affection).

**TO WATCH** ☉ Spread generazionale | Empowerment femminile



## 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 e predittiva, 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, libertà terapeutica, dipendenze... Include inoltre i temi della crescente rilevanza delle malattie cronico-degenerative e delle malattie mentali. Affronta il tema dell'integrazione pubblico-privato (multipilastro) e riguarda il ribilanciamento dell'intervento nel welfare tra lo Stato, il Mercato e le economie collaborative.

**TO WATCH** ☉ Scienze omiche | Caregivers



## NEW SKILLS

Riguarda il fabbisogno di nuove competenze per rispondere ai trend di cambiamento e i nuovi paradigmi organizzativi per bilanciare agilità e stabilità. Include i temi gap di competenze, lifelong learning, smart working e agilità organizzativa, contaminazione di competenze e valorizzazione diversità. Comprende inoltre il tema emergente della creazione di ecosistemi di servizi.

**TO WATCH** ☉ Il tempo | Capacità di resilienza e creatività



**NEW**

## INTANGIBLES

Comprende la metamorfosi degli attivi da tangibili a intangibili, l'evoluzione dei bisogni dalla sfera della sicurezza a quella dell'autorealizzazione e l'arricchimento delle metriche di valutazione e rendicontazione con fattori ambientali, sociali e di governance (fattori ESG) in un'ottica di sostenibilità di lungo periodo.





## INTERNET OF EVERYTHING

Include i temi internet delle cose, con focus particolare su scatola nera ma anche altri devices più legati a ambito casa (domotica e smart cities), impresa, persona (salute e benessere) nonché i Big data. Nell'ambito delle minacce, comprende il tema della tutela dei dati personali (privacy) oltre che di sicurezza dati e cyber crime. Include i temi emergenti dell'industry 4.0 e delle nuove frontiere computazionali.

**TO WATCH** ☉ **Dati come nuova valuta**



## 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.

**TO WATCH** ☉ **La trasformazione della città**



## INTELLIGENZA ARTIFICIALE E ROBOTICA

Riguarda l'applicazione delle nuove tecnologie in ambito robotica ed intelligenza artificiale a supporto dell'innovazione dei processi assicurativi. Analizza il rapporto uomo - macchina e la nascita di nuovi modelli di business derivanti dall'attribuzione di specifici compiti alle macchine.



## DARK SIDE TECNOLOGIA

Riguarda il lato oscuro della tecnologia che emerge in maniera crescente dopo la fase di sua massiccia e pervasiva diffusione e si manifesta in molteplici forme dalle tecnodipendenze e ai pericoli per i più giovani, alle fake news e fake videos, ai dilemmi etici legati al rapporto uomo-macchina e i rischi di hackeraggio e intrusione nella privacy.



**NEW**

## UOMO AUMENTATO - CYBORG

Riguarda il fenomeno del potenziamento dell'uomo attraverso un rapporto sempre più simbiotico uomo-macchina, esplorato nei diversi ambiti: per cura (dal lato sia del paziente sia del medico), per lavoro, per ubiquità fino alle future frontiere dell'uomo aumentato per il potenziamento delle funzioni fisiche e cognitive e dell'emergere della "specie" cyborg. Include i temi della realtà virtuale e realtà aumentata.



**NEW**

## 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).

**TO WATCH** ☉ **Gestione risorse naturali**



## NUOVE FRONTIERE

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 transizione verso un ordine multipolare nonché la diffusione di malattie derivante da globalizzazione.

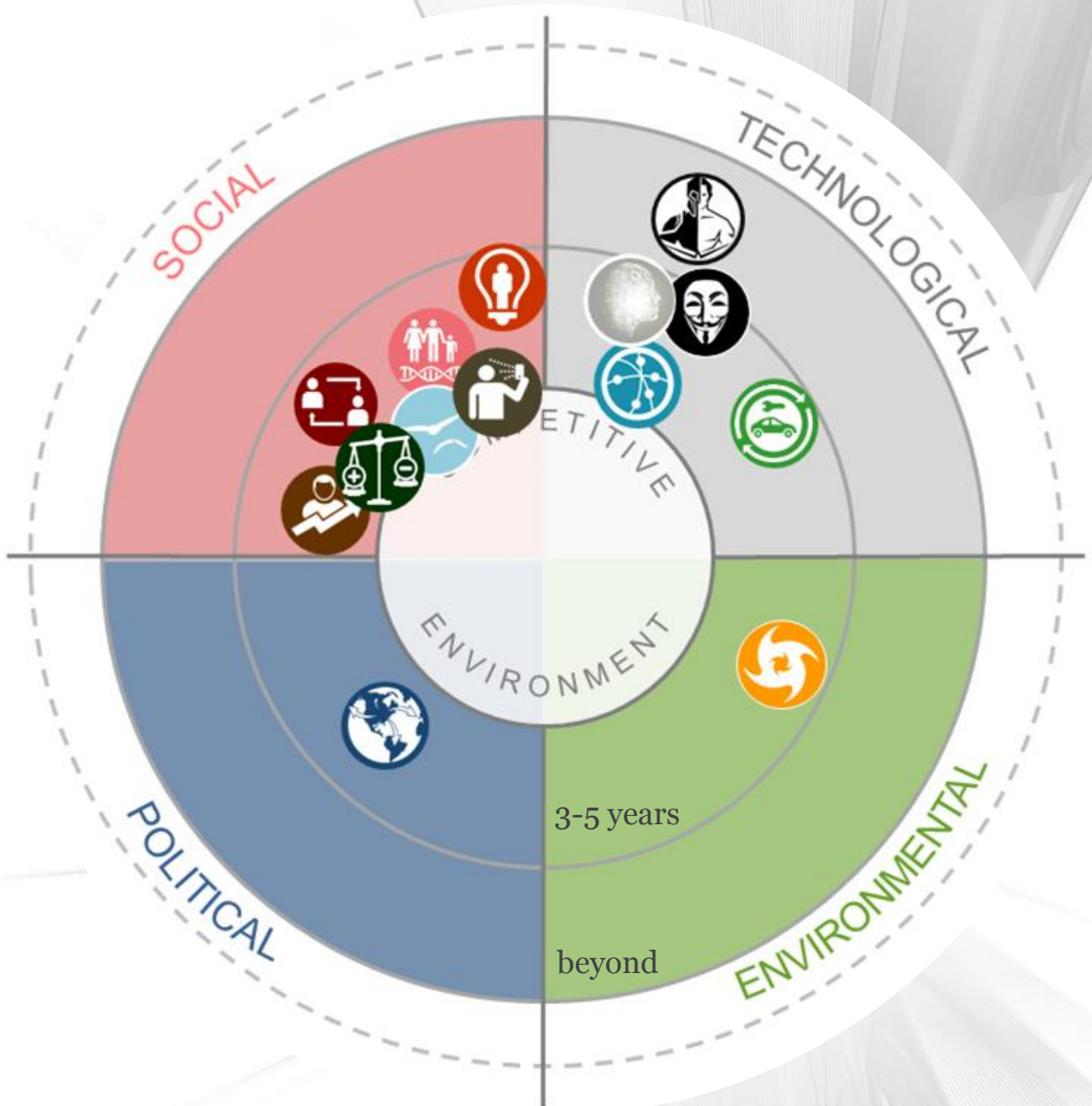
**TO WATCH** ☉ **L'esplorazione dello spazio e il turismo spaziale**



# EMERGING TREND RADAR

Nell'ambito del Radar i Macro Trend emergenti sono posizionati in base a:





- **NATURA PREVALENTE** ► il Radar è suddiviso in quattro quadranti corrispondenti alle quattro dimensioni dell'ambiente esterno: Social, Technological, Environmental e Political (STEP)
- **LIVELLO DI MATURITA'** ► il Radar include nell'area più interna i temi emergenti che diventeranno materiali per il settore assicurativo nell'orizzonte temporale di 5 anni e nell'area più esterna i temi emergenti che diventeranno materiali in un arco temporale superiore ai 5 anni



## SOCIAL

-  Sharing Economy
-  Consumatore ibrido
-  Precarietà e polarizzazione
-  Human Society 2.0
-  Well be
-  New skills
-  Intangibles

## TECNOLOGICAL

-  Internet of Everything
-  New Mobility
-  Intelligenza Artificiale e Robotica
-  Dark Side Tecnologia
-  Uomo Aumentato - Cyborg

## ENVIRONMENTAL

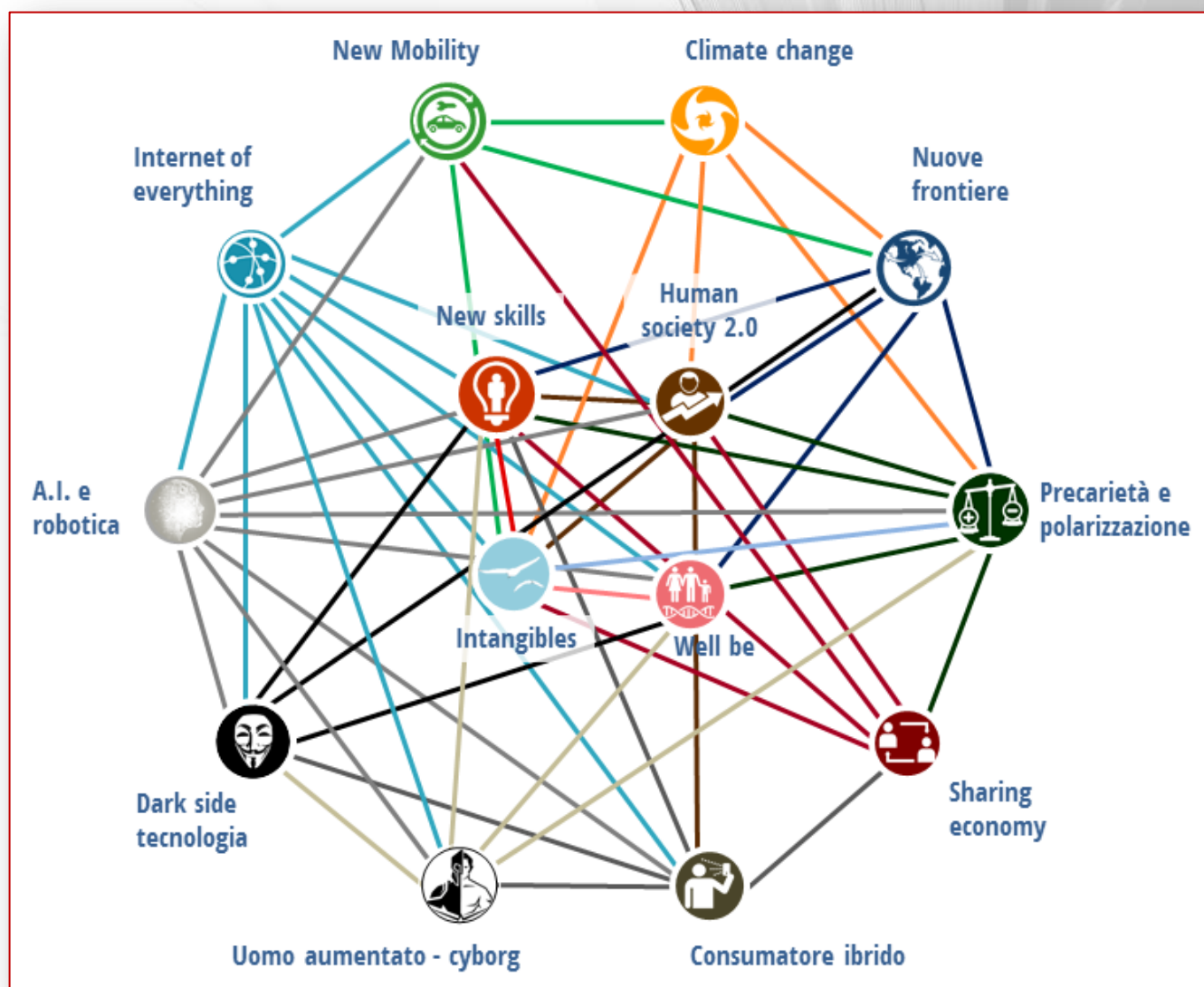
-  Climate Change

## POLITICAL

-  Nuove frontiere

# MAPPA DELLE INTERCONNESSIONI

Come i Macro Trend sono tra loro collegati generando effetti "di spinta" e potenziali effetti "a cascata"



## LEGENDA

Il colore delle interconnessioni indica da quale nodo parte l'interconnessione stessa.

# MATRICE DEGLI IMPATTI

Come i 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
Intangibles	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto	Alto impatto
Dark side Tecnologia	Alto impatto	Medio impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
Uomo aumentato – Cyborg	Alto impatto	Alto impatto	Basso impatto	Basso 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
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
Internet of Everything	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto
New Mobility	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto
Intelligenza artificiale e Robotica	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto
Climate change	Alto impatto	Medio impatto	Alto impatto	Medio impatto	Basso impatto
Nuove frontiere	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Medio impatto	Medio impatto

Alto impatto

Medio impatto

Basso Impatto

# MONDO SIMBOLICO: DA NIDO...

Il **mondo simbolico** è composto di un insieme di immagini e riferimenti culturali che compongono un sistema di significati e consentono di leggere i risultati dell'analisi svolta sulla base del modello Meeting Point in termini figurativi e paradigmatici.

Il sistema di **assi simbolico-funzionali** definisce una mappa a 4 quadranti, secondo la dicotomia «Difesa vs Autorealizzazione» e «Giovinezza vs Vecchiaia», in cui posizionare i trend ponderati. La mappa così costruita ha permesso di evidenziare **due macro aree** tra loro contrapposte.

La prima area, che è quella della difesa, esprime il desiderio di proteggersi dai pericoli e di difendere il «*tangibile*», obiettivo tipico di un'offerta assicurativa tradizionale, simboleggiata da un rassicurante «**nido**», in cui l'assicurato ha un ruolo passivo.



- DIFESA
- SICUREZZA
- APPROCCIO PASSIVO
- RISARCIMENTO
- PRODOTTO
- ASSET TANGIBILI
- BISOGNI
- IO

## ... A TRAMPOLINO DI LANCIO

La seconda area è quella dell'autorealizzazione individuale e sociale, verso cui tenderà a posizionarsi l'assicurazione del futuro, dove l'assicurato ha un ruolo attivo, da protagonista, nella gestione dei rischi per il raggiungimento di mete più «intangibili» ma importanti («uccellino che spicca il volo affrontando con coraggio le sfide della vita»), con al suo fianco l'assicurazione, che svolge una funzione abilitante, agendo da «trampolino di lancio», attraverso la messa a disposizione di strumenti, know-how e servizi nella duplice direzione della prevenzione e della resilienza.

Attraverso la mappa di analisi del mondo simbolico è stato possibile osservare come il **passaggio dall'assicurazione come «nido» all'assicurazione come «trampolino di lancio»**, sostanzialmente trasversale rispetto alle diverse età della vita («Giovinezza vs Vecchiaia»), consenta di anticipare le evoluzioni future sottese all'insieme dei macro trend identificati.



- AUTO-  
REALIZZAZIONE
- ABILITAZIONE
- APPROCCIO  
PROATTIVO
- PARTNERSHIP
- SERVIZIO
- EDUCAZIONE
- ASSET  
INTANGIBILI
- VALORI
- NOI





# I NUOVI MACRO TREND



# INTANGIBLES

La leggerezza degli asset intangibili e l'abilitazione al rischio quali leve per l'autorealizzazione in una dimensione di partnership tra l'assicuratore e l'assicurato.



Come prefigurato da Italo Calvino, la parola d'ordine nei prossimi cinque anni sarà "leggerezza", che non è superficialità, ma al contrario una leva per innalzarsi con agilità verso la realizzazione del sé. L'ambito di autorealizzazione non è però esclusivamente individuale, ma si fa sempre più collettivo, spostandosi dall' 'io' al 'noi', in un rapporto di connessione con gli altri e con il mondo.

Tale macro trend, intercettato con il nuovo ciclo di analisi del modello predittivo Meeting Point come fenomeno di rilevanza e portata tali da meritare un'analisi autonoma, comprende molteplici temi emergenti che ruotano attorno a questo tema centrale e possono essere ricondotti sostanzialmente alla metamorfosi degli attivi che da tangibili diventano sempre più intangibili, all'evoluzione dei bisogni che si spostano sempre più dalla dimensione fisica a quella spirituale, diventando sempre più aspirazionali e muovendosi dalla sfera della sicurezza a quella dell'autorealizzazione, e infine le metriche di valutazione e rendicontazione che da finanziarie si arricchiscono di nuove dimensioni per abbracciare aspetti ambientali, sociali e etici in un'ottica di sostenibilità di lungo periodo.

## Gli attivi diventano sempre più intangibili

Negli ultimi anni si è assistito ad una trasformazione degli asset delle imprese, che ha interessato trasversalmente tutti i settori. Rispetto alla metà degli anni settanta la proporzione tra il peso degli attivi tangibili e intangibili sulla capitalizzazione di borsa si è invertita: secondo la banca d'affari Ocean Tomo, se nel 1975 oltre l'80% del valore di borsa era riconducibile ad attivi materiali, quali impianti, macchinari, immobili, oggi oltre l'80% della capitalizzazione delle prime 500 società a livello mondiale è riferibile ad attivi intangibili, quali software, proprietà intellettuale, design, dati, reputazione.

Questa trasformazione può essere osservata anche analizzando la classifica mondiale delle società per capitalizzazione di borsa: nel 2018 le società che si collocano nei primi posti della classifica sono Apple, Alphabet, Microsoft e Amazon, ovvero società i cui attivi hanno in prevalenza natura intangibile: non si possono vedere

---

**Oggi i beni di maggior valore hanno più probabilità di essere conservati in un server che in un deposito.**

---

(Inga Beale)


---

o toccare. Ma questa è solo la punta dell'iceberg: il processo di trasformazione degli asset è infatti ampio e non riguarda solo il settore hi-tech, ma si estende a tutti i settori.

L'affermarsi dell'economia degli intangibles, destinata a crescere nei prossimi anni, comporterà cambiamenti nei modelli di business, negli assetti organizzativi, nelle competenze chiave e anche nella relazione con il cliente e con gli altri stakeholder.

Un'analoga metamorfosi avverrà negli *asset* delle persone con lo sviluppo della sharing economy e il mutamento di paradigma dalla proprietà all'accesso (si veda a tal proposito anche il Capitolo **SHARING ECONOMY**). Infatti, con il passaggio da una logica di accumulo di prodotti ad una logica di fruizione di servizi e di esperienze, si assisterà a una riduzione dei beni materiali di proprietà delle persone. Tale fenomeno è già oggi osservabile in particolare sulle nuove generazioni, che spostandosi da un modello incentrato sulla ricchezza a uno incentrato sull'influenza, non si sentono più definiti da ciò che possiedono quanto piuttosto da ciò che fanno e dai loro valori personali. Dall' "affluence" all'"influence": questo è il cambio di paradigma<sup>1</sup>.

Alla luce di queste considerazioni, ci si può attendere che il bisogno di protezione si sposterà da asset materiali sempre più verso asset immateriali, sia per le imprese che per le persone. I nuovi beni da proteggere saranno sempre più intangibles, quali il capitale intellettuale e il capitale umano, la salute e il benessere psico-fisico, il raggiungimento dei propri obiettivi, la reputazione, i dati personali e il tempo.

Oltre alla crescente rilevanza dell'asset reputazionale, inteso come capitale di fiducia che abilita le relazioni tra le parti, emergerà infatti sempre più la consapevolezza del valore economico dei dati, definiti come il nuovo petrolio della moderna economia. I dati diventeranno sempre più per le aziende e per le persone un asset strategico, da proteggere e valorizzare. Così come è destinato a subire una trasformazione e ad assumere una forma poliedrica il tempo (si vedano a tal proposito i temi to watch **"DATI COME NUOVA VALUTA"** e **"IL TEMPO"** ).

## I bisogni si spostano dalla sicurezza verso l'autorealizzazione

Parallelamente si sta assistendo ad un cambiamento delle regole che guidano i modelli di consumo. Si sta passando dal criterio del 'value for money' a quello del 'values for money': il principio guida alla base delle scelte di acquisto sarà sempre più rappresentato non tanto dal valore intrinseco connesso al prodotto o servizio, quanto piuttosto dai valori che esso veicola (si veda il focus "Dal What al Why").

Nel libro "The sum of small things"<sup>2</sup> viene evidenziato come ciò che sempre di più contraddistingue le nuove élite rispetto alla massa è il crescente peso del consumo "non vistoso" rispetto a quello "vistoso": invece di spendere in auto, orologi, gioielli o in altri beni visibili e tradizionalmente considerati quali "status symbol", preferiscono spendere in beni meno visibili e collegati a fini più elevati, quali ad esempio la cultura, lo yoga la meditazione o l'esercizio fisico in strutture élitarie, esperienze arricchenti e uniche quali viaggi in terre

---

**Il consumo "non vistoso" di istruzione, assistenza sanitaria, assistenza all'infanzia e governanti dà alle persone più tempo e, alla lunga, plasma le opportunità di vita.**

(Currid-Halkett)

---

<sup>1</sup> A.T. Kearney, "The Consumers of the Future: Influence vs. Affluence", 2017.

<sup>2</sup> Elizabeth Currid Halkett, "The sum of small things. A theory of the aspirational class", 2017.

lontane, cure sanitarie esclusive oppure servizi domestici che liberano tempo, quali colf o baby-sitter. Una voce a cui attribuiscono un'importanza particolare è rappresentata dall'educazione per i propri figli: negli ultimi dieci anni la spesa dedicata alla scuola e all'università da queste nuove élite "aspirazionali" è quadruplicata, mentre è scesa sotto la media nazionale la quota di spesa destinata ai gioielli sfarzosi.

Il passaggio dal tangibile all'intangibile sta comportando una trasformazione dei bisogni da materiali, legati al consumo di prodotti, a immateriali, legati a esperienze, da fisici a intangibili e spirituali, rivolti al benessere, all'espressività personale, alla formazione e alla solidarietà sociale. Nella ricerca della felicità il baricentro si sta spostando dalla sfera dell'avere a quella dell'essere e delle relazioni. Rispetto alla scala dei bisogni di Maslow si sta assistendo, soprattutto nelle nuove generazioni, ad una spinta verso l'alto, con un passaggio, destinato ad aumentare nei prossimi anni, dall'ambito della sicurezza a quello dell'autorealizzazione, che però non si esaurisce nella sfera individuale ma passa attraverso la connessione con gli altri e con il mondo. In questo contesto le imprese vengono percepite



come l'elemento di connessione tra l'io e il mondo, come realtà a cui si chiede di "posizionarsi in mezzo" tra le vite individuali e i grandi fenomeni del mondo esterno verso cui ci si sente esposti.

A fronte del crescente deficit di rappresentanza della politica e delle istituzioni e del venir meno dei cosiddetti corpi sociali intermedi come i sindacati o la chiesa, crescono le aspettative nei confronti delle imprese. Secondo il Trust Barometer di Edelman<sup>3</sup>, alle imprese viene sempre più chiesto un ruolo di leadership, ovvero la capacità di superare la logica del breve termine abbracciando un'ottica di lungo periodo e di non limitarsi a prestare attenzione agli impatti diretti delle proprie azioni in chiave reattiva, ma di prendere posizione e impegnarsi su temi di interesse sociale con un approccio proattivo.

Quest'anno, nella sua lettera agli amministratori delegati, Larry Fink, CEO di BlackRock, ha evidenziato l'importanza del 'sense of purpose': "ogni impresa deve non solo garantire un rendimento finanziario, ma anche dimostrare in che modo genera un contributo positivo per la Società. Senza uno scopo sociale nessuna impresa può raggiungere il suo pieno potenziale. Alla fine si troverà infatti a perdere la licenza ad operare da parte degli stakeholder chiave. Soccomberà alle pressioni di breve termine e sacrificherà la crescita di lungo periodo".

---

**Senza un "sense of purpose" nessuna impresa può raggiungere il suo pieno potenziale.**

(Larry Fink)

---

<sup>3</sup>Edelman, Trust Barometer, 2018.

## La sostenibilità si fa in tre: ambientale, sociale e di governance (ESG)

Nel prossimo quinquennio a livello aziendale crescerà la rilevanza degli attivi intangibili, sollecitata da una serie di spinte che vanno dall'impulso normativo alla crescente consapevolezza dell'importanza del capitale umano e intellettuale necessari per affrontare le sfide della rivoluzione industriale in corso fino alla crescente rilevanza del capitale relazionale per la centralità della fiducia nei rapporti con gli stakeholder.

Paradigmatico di quest'orientamento è l'evoluzione della sostenibilità, concepita sempre più come parte integrante e fondamentale del business e come driver di sviluppo di lungo periodo, che spingerà le aziende ad essere player del cambiamento, al loro interno e verso l'esterno (si veda anche il fenomeno del 'CEO Activism'), alla ricerca di una nuova piena autorealizzazione, attraverso un atteggiamento più proattivo e una crescente attenzione ai cosiddetti fattori ESG, ovvero ambientali, sociali e di governance.

---

**La sostenibilità si sposta dalla dimensione "CSR" a quella "ESG".**

---

A livello individuale, lo spostamento dal materiale all'immateriale renderà l'individuo sempre più sensibile al tema della sostenibilità e sempre più propenso a investire nella propria autorealizzazione attraverso la formazione (aspetto fondamentale del mercato del lavoro futuro), la ricerca di benessere psico-fisico e la solidarietà sociale.

Questo duplice movimento di apertura creerà uno spazio in cui azienda e cliente potranno condividere visioni e azioni (dall'io al noi), in cui la soddisfazione dei bisogni aziendali (profitto) e individuali (protezione) cederà spazio alla soddisfazione di bisogni collettivi (sostenibilità), ormai non più rimandabili, e alla autorealizzazione di entrambe le parti.



Si sta assistendo alla spinta verso una nuova fase del capitalismo, più sostenibile e di lungo periodo, che soddisfi le esigenze delle generazioni presenti e future, ed in questa fase di transizione il settore finanziario, e più in particolare il settore assicurativo, è chiamato a giocare un ruolo centrale.

Nel marzo 2018, sulla base del report "Financing a sustainable european economy" elaborato dal gruppo di esperti di alto livello appositamente istituito, la Commissione europea ha presentato il "Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile", che indica le misure concrete da attuare per porre la sostenibilità al cuore della finanza e fare in modo che contribuisca in modo decisivo al raggiungimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e degli obiettivi fissati dall'Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici. Tali misure possono essere ricondotte a tre principali direttrici: l'orientamento dei flussi di capitale verso investimenti sostenibili con la creazione di una tassonomia per definire ciò che è sostenibile secondo la triplice dimensione ESG, il

rafforzamento della capacità di gestione dei rischi attraverso l'integrazione dei fattori ESG nel framework di enterprise risk management e nei requisiti prudenziali, la lotta allo "short-termism" in favore di una visione di lungo periodo e la promozione della trasparenza delle imprese sulla sostenibilità.

La crescente importanza dei rischi connessi ai fattori ESG può essere rilevata anche osservando l'evoluzione dei rischi "top five" nell'ambito delle diverse edizioni annuali del Report Global Risks del World Economic Forum. Rispetto a dieci anni fa in cui risultavano predominanti i rischi economici, negli ultimi anni stanno assumendo crescente rilevanza i rischi di natura non finanziaria quali i rischi sociali e ambientali. Nell'edizione 2018 nell'ambito dei rischi top five per impatto e per probabilità non vi è alcun rischio economico.

---

## **Reporting integrato e pensiero integrato sono due facce dello stesso percorso di cambiamento culturale.**

(NIBR)

---

Si osserva un processo di integrazione della sostenibilità e delle dimensioni ESG nelle modalità di rendicontazione e valutazione delle imprese. Vi è una spinta affinché le considerazioni relative ai rischi ESG siano sempre più recepite nei requisiti prudenziali e nei sistemi di rating al fine di estendere l'orizzonte temporale di analisi al lungo periodo. E crescono le istanze degli investitori in termini di trasparenza delle compagnie assicurative su tali rischi e sulle relative modalità di gestione. In tale direzione, il recepimento della

direttiva 2014/95/UE (d.lgs. n.254/2016), che introduce l'obbligo di dichiarazione non finanziaria a partire dall'esercizio 2017 per le imprese di grandi dimensioni, rappresenta un passo importante per l'aumento della trasparenza sulle dimensioni extra finanziarie nei confronti di tutti gli stakeholders. Il bilancio integrato si focalizza sulla capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo termine e estende la rendicontazione ai capitali intangibili, quali il capitale umano - inteso come il capitale di competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare-, il capitale intellettuale - corrispondente al capitale organizzativo e la proprietà intellettuale quali i brevetti, software, diritti e licenze - e il capitale sociale e relazionale - che include le relazioni con gli stakeholder chiave, il capitale reputazionale dell'impresa e la licenza di operare nel suo contesto sociale. I principi chiave a cui si ispira il bilancio integrato sono il focus strategico, l'orientamento al futuro e la connettività di informazioni e capitali, con le reciproche interdipendenze. Esso valorizza il pensiero integrato<sup>4</sup>.

Reporting Integrato e pensiero integrato sono due facce dello stesso processo. Tale percorso evolutivo deve infatti essere accompagnato da un cambiamento culturale all'interno delle aziende, a tutti i livelli, che favorisca un approccio olistico e proattivo nella gestione dei rischi volto a dare crescente attenzione anche ai rischi di natura non finanziaria e anticipare i rischi emergenti allungando l'orizzonte temporale di analisi per considerare non solo i rischi e le opportunità di oggi, ma anche i rischi e le opportunità di domani in ottica di sostenibilità del business nel lungo periodo.

Il settore assicurativo dovrà sempre più considerare la sostenibilità come un tema strategico da integrare nel business nelle diverse fasi della catena di valore, dall'assunzione all'investimento fino alla gestione dei processi interni (si pensi ai principi di investimento e di assicurazione responsabili).

---

<sup>4</sup> Integrated Reporting <IR>: Focus on Integrated Thinking: a handbook for the change journey. Strategy, Governance, Culture, Organization, published by NIBR, 2016 ([www.integratedthinking.it](http://www.integratedthinking.it)).

## Impatti sul settore assicurativo

Tale macro trend chiama le compagnie di assicurazione a evolvere nel proprio ruolo da fornitori di sicurezza a abilitatori e partner nella autorealizzazione delle persone e anche delle imprese, assumendo un ruolo quindi più ampio rispetto a quello tradizionale, per abbracciare anche aspetti più intangibili.

L'assicurazione nel prossimo quinquennio dovrà saper evolvere dallo statico al dinamico, dall'approccio passivo a quello proattivo: da mera protezione ("un soffice nido in cui rifugiarsi") a "trampolino di lancio per spiccare il volo" verso l'autorealizzazione personale e collettiva (empowerment personale coniugato alla sostenibilità).

Tale evoluzione comporta la messa in campo di un approccio che va dall'io al noi e che si realizza attraverso la proposta di servizi fondati su un rapporto di partnership fra cliente e impresa di assicurazione: perché l'autorealizzazione del cliente è l'autorealizzazione dell'assicurazione (raggiungimento del proprio ruolo sociale, riduzione e controllo dei rischi attraverso sviluppo di prevenzione e resilienza, nuove forme di business, incremento della customer satisfaction, fidelizzazione). Tale rapporto di partnership si fonderà sulla proposta, promozione e presidio di un nuovo sistema articolato di servizi, da realizzare in sinergia con diversi attori pubblici e privati, che declinino la sostenibilità e l'autorealizzazione nelle diverse forme e contribuiscano a far evolvere la stessa identità del settore.

Fra le direttrici più significative risulta quella che, trasversalmente alle età, permette di raggiungere e mantenere il benessere psico-fisico: dai servizi di prevenzione a quelli di personal training, dalle partnership con i luoghi del benessere naturale ai percorsi educativi (coaching), etc.

Anche la formazione avrà una rilevanza fondamentale come leva per migliorarsi e per raggiungere un'occupazione in linea con le proprie aspirazioni, e in questo caso i servizi saranno di orientamento e supporto rispetto al mercato del lavoro (anche all'estero), finanziamento di corsi professionali e master, partnership con Academy aziendali, centri di formazione e con le stesse aziende per la formazione sul campo, etc. Più in generale, la formazione si presta ad essere la via maestra per costruire un nuovo rapporto di partnership con il cliente e per dare fondamenta alla propria autorealizzazione, letta a 360 gradi.

L'assicurazione non dovrà mancare di tracciare la via verso una silver age piena e stimolante: servizi di orientamento alla salute (es. servizi di educazione e training alla prevenzione delle patologie neurodegenerative, in linea con le ultime raccomandazioni della ricerca medica), servizi legati ai viaggi, servizi di gestione patrimoniale, servizi di orientamento alla socialità e al volontariato, servizi di formazione a nuove competenze per la propria autorealizzazione post-lavorativa (o autorealizzazione lavorativa per chi intende proseguire la professione o intraprenderne di nuove...), etc.

---

**L'assicurazione, con la sua funzione di abilitazione al rischio, può mettere le persone in grado di impegnarsi nel perseguimento del loro maggiore potenziale.**

**(Robert J. Shiller)**

---



## FOCUS ON...

### ► Da “nido” a “trampolino di lancio”: dalla dimensione passiva della protezione a quella proattiva dell'autorealizzazione

A fronte di tale macro trend di cambiamento, l'assicurazione è chiamata a evolvere dall'offerta di mera difesa rispetto all'eventuale avverarsi dei pericoli (approccio passivo), all'offerta di servizi in grado, da una parte, di prevenire gli eventi negativi, attraverso strumenti di prevenzione e la promozione di comportamenti responsabili, e, dall'altra, di includere le diverse e sfaccettate dimensioni dell'autorealizzazione personale (approccio proattivo).

In questo nuovo ruolo la compagnia di assicurazione diventa partner dell'assicurato, crea un 'noi', supportandolo nel proprio percorso di autorealizzazione attraverso una funzione di abilitazione all'assunzione di rischio inteso nell'accezione positiva di rischio-opportunità. Infatti, mettendosi al fianco dell'assicurato, impresa o persona, lo stimola a essere più coraggioso e più libero nelle proprie scelte, educative e lavorative, e più ispirato nelle proprie attività, pronto a rischiare per realizzare i propri sogni, le proprie idee e i propri progetti di vita.

Con il consolidarsi del macro trend in esame potrebbero diventare mature le condizioni affinché le compagnie di assicurazione, recuperando la propria vocazione più autentica di gestione dei rischi nel lungo periodo, possano dare vita all'evoluzione del sistema finanziario prefigurata da Robert J. Shiller nel suo libro visionario “Il nuovo ordine finanziario”. Un sistema finanziario che, abilitando le persone e le imprese al perseguimento del loro maggiore potenziale, potrebbe fornire impulso allo sviluppo economico e umano e aumentare il livello complessivo di benessere e felicità. Infatti una delle dimensioni fondamentali della felicità, secondo il World Happiness Report<sup>5</sup>, è rappresentata dalla libertà di fare scelte e progetti di vita.

L'assicurazione si può porre come strumento per navigare nell'incertezza e gestire i rischi di lungo periodo contribuendo ad aumentare il livello di progettualità delle famiglie, dei giovani e delle imprese. Per farlo dovrà estendere il campo della propria sfera di azione al di là del capitale fisico (asset materiali) per comprendere il capitale umano e i capitali intangibili. In questo contesto l'ambito dell' “education” si candida ad essere la via privilegiata di accesso alla creazione di una partnership assicuratore-assicurato.

### ► Dal “What” al “Why”

Come evidenziato da Reputation Institute nell'edizione 2018 dei Reputation Awards, si sta assistendo ad un cambiamento nelle aspettative degli stakeholders, che sempre più stanno spostando la loro attenzione dal “What” (il prodotto) al “Who” (l'azienda che sta dietro il prodotto) e soprattutto al “Why” (lo scopo dell'azienda e la sua influenza sulla Società).

Persa la fiducia nella politica e nelle istituzioni, le persone chiedono alle imprese un impegno su temi più “alti”, di valenza sociale, che stanno loro a cuore. Cresce la rilevanza della sostenibilità che però si sposta sempre più da una dimensione filantropica a una dimensione di creazione di valore condiviso.

Le persone sono sempre più legate alle aziende da vincoli valoriali piuttosto che da vincoli di uso.

Le analisi mostrano che i tratti distintivi che contraddistinguono le imprese che si collocano nella fascia di reputazione eccellente sono la sincerità, la genuinità, l'equità, il coraggio e “il prendersi cura di”, ovvero tratti che rimandano alle due dimensioni della trasparenza e fiducia e della proattività e impegno.

Si osserva pertanto il passaggio da persone che “consumano” (un determinato prodotto) a persone che “si prendono cura di” e cercano nelle aziende un partner che le rappresenti nei propri valori.

Dunque per le imprese la parola d'ordine diventa “Start with why”.

<sup>5</sup> World Happiness Report. 2018.







## I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Spinta normativa
- Digitalizzazione e quarta rivoluzione industriale
- Sharing economy e cambio di paradigma da proprietà a accesso
- Climate change e crescente sensibilità alla sostenibilità ambientale
- Cambio generazionale



## GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evoluzione verso un capitalismo più sostenibile e con orizzonte di lungo periodo</li> <li>▪ Crescente attenzione ai fattori ESG e alla sostenibilità intesa come parte integrante delle scelte di business e delle persone</li> <li>▪ Crescente rilevanza dei capitali intangibili per le aziende e per le persone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evoluzione dal bisogno di sicurezza al bisogno di autorealizzazione</li> <li>▪ Progressivo spostamento dall' 'io' al 'noi': realizzazione dell'io attraverso gli altri (connettività)</li> <li>▪ Leva fondamentale della formazione per miglioramento personale e autorealizzazione a 360°</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evoluzione dall'assicurazione come mera protezione (approccio passivo) a società di servizi al fianco dell'assicurato nelle sfide della vita (approccio proattivo)</li> <li>▪ Abilitazione all'assunzione di rischio da parte dell'assicurato per la realizzazione dei propri sogni e progetti di vita</li> <li>▪ Estensione dell'ambito dell'assicurazione da asset tangibili a asset intangibili e rischi di lungo periodo</li> <li>▪ Creazione di una partnership in una logica di 'noi' per l'autorealizzazione di entrambe le parti ("sense of purpose" condiviso)</li> <li>▪ Creazione di un legame forte con gli stakeholder attraverso l'allineamento valoriale e l'assunzione di policy su tematiche di interesse collettivo</li> <li>▪ Declinazione della sostenibilità e dell'autorealizzazione, sia delle persone sia delle aziende, in più proposte di servizio</li> <li>▪ Educazione quale leva di servizio e partnership con il cliente</li> <li>▪ Potenziale riduzione dei requisiti di capitale grazie all'integrazione dei rischi ESG nel sistema di risk management.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riduzione dei bisogni di sicurezza connessi al tradizionale ambito degli asset tangibili</li> <li>▪ Rischio di perdita della licenza ad operare per considerazioni legate a fattori ESG</li> <li>▪ Difficoltà di raccolta capitali in caso di mancata risposta alle crescenti istanze ESG degli investitori</li> </ul>

# DARK SIDE TECNOLOGIA



La numerosità e vitalità degli algoritmi dei sistemi digitali, unite a quel che offriamo loro quotidianamente su un piatto d'argento, producono già effetti rilevanti sul nostro presente, e potrebbero produrne ancora di più nel futuro.

**I**l primo computer basato sul sistema numerico binario totalmente programmabile fu costruito in Germania nel 1941 con componenti riciclati dalla telefonia. Circa venticinque anni dopo stanze di calcolatori consentivano all'uomo di lasciare la Terra ed atterrare sulla Luna. Ma per comprendere pienamente il trend tecnologico di questi ultimi ottant'anni bisogna focalizzare l'attenzione sul fatto che uno smartphone odierno è 180 milioni di volte più potente del computer usato per la missione Apollo. Eppure non siamo più andati sulla Luna; in compenso tutta questa enorme capacità di calcolo ci consente di inviare messaggi scritti, parlati e filmati, raramente di telefonare, più frequentemente di localizzarci, di ricevere informazioni su ciò che ci sta intorno, su ciò che potrebbe o dovrebbe esserci utile, di svagarci nei momenti di pausa, di leggere le notizie e di ricevere posta elettronica da amici, parenti e colleghi, di fare fotografie che vengono salvate in tempo reale su grossi server localizzati chissà dove, nel caso in cui il nostro "device" dovesse rompersi o noi dovessimo smarrirlo.

Questa magnificenza tecnologica affascina la popolazione perché percepisce l'utilità immediata e reale, ma il 2017 è stato l'anno in cui le aziende tecnologiche sono state accusate dalla popolazione stessa (o quantomeno da una sua porzione) di essere sessiste, di aver inquinato gli esiti di elezioni importanti (in primis quella presidenziale degli USA), di aver indebolito il tessuto sociale, di aver distrutto una generazione e di aver manipolato la mente delle persone. Ma nonostante ciò sono cresciute tantissimo in borsa colossi come Apple, Microsoft, Google, Facebook e Amazon.

La forbice profitto/reputazione di queste aziende ha già iniziato ad aprirsi parecchio e nei prossimi anni sarà molto ampia la distanza fra la grossa quantità di profitti che faranno e la bassissima reputazione sempre più lontana dell'idea di filantropismo in stile Ted. Potrebbe non importare molto cosa penseranno gli utenti, perché i nuovi prodotti saranno sempre più convenienti, utili e quasi impossibili da evitare. Sembra ormai radicato

---

**Gli utenti hanno passato collettivamente circa 200 milioni di ore tutti i giorni solo su Facebook, per buona parte creando contenuti che altri potessero consumare. E' il decuplo delle ore per persona che sono state necessarie per costruire l'intero canale di Panama.**

(Brynjolfsson- McAfee)

---

fortemente il fatto che, pur di trarre benefici dalla tecnologia, siamo disposti a cedere molto in cambio, anche se sta emergendo una consapevolezza nuova.

## L'etica della tecnologia

La tecnologia sta assumendo un ruolo sempre più rilevante nella nostra quotidianità. Le ingerenze tecnologiche non sono più limitate all'economia e alla società, ma entrano prepotentemente nella nostra biologia e nel nostro sistema morale e valoriale. Si rende pertanto necessaria una riflessione etica nei confronti della tecnologia.

Le macchine lavorano in funzione di piattaforme software che dovranno affrontare il tema dell'etica. Attività scientifiche come la Medicina hanno già da tempo consolidato il rapporto con le conseguenze etiche di certe azioni, ma per i nuovi settori di tecnologia e informatica molto deve ancora essere affrontato. E in fretta. Le macchine programmate da noi esseri umani potrebbero svolgere azioni pericolose per la vita umana, si pensi alle auto che si guidano da sole, o discriminatorie, come ad esempio nella selezione dei curricula per future assunzioni.

## L'Intelligenza Artificiale

La tecnologia non è solamente quella contenuta nei nostri cellulari iperconnessi, ma è anche quella che sta facendo progredire con velocità i settori dell'Intelligenza Artificiale e della robotica. Saremo contenti di farci curare da un robot? Riusciremo ad affezionarci a lui? Anche in questo caso, come è avvenuto per i Social Network, cosa saremo disposti a dargli in cambio?



Una risoluzione del Parlamento Europeo raccomanda, nel lungo termine, di creare uno specifico stato legale per i robot, così che almeno i robot più sofisticati e autonomi possano avere lo status di "persone elettroniche", con diritti e responsabilità. La concessione dei diritti va nella direzione di non effettuare

modifiche software contro la loro volontà e addirittura di consentire loro di modificarlo in autonomia, di consentire loro di avere la privacy dei loro stati mentali e di replicarsi producendo loro copie, fino al diritto di non essere spenti contro la loro volontà, cosa che invece rappresenta proprio il gesto che dovrebbe sancire inequivocabilmente la loro assenza di responsabilità in quanto strumenti tecnologici creati dall'ingegno umano per sua utilità.

Poco prima della sua morte il cosmologo Stephen Hawking ha lanciato il suo anatema finale: l'Intelligenza Artificiale potrebbe essere il peggior evento della storia, se non riusciremo a gestirla al meglio. I computer possono emulare l'intelligenza umana e superarla, quindi non sappiamo bene se esiste realmente il pericolo che questo tipo di intelligenza possa essere dannosa per l'umanità. Su Science i ricercatori della società californiana Vicarious hanno pubblicato il risultato del loro lavoro, ovvero di un computer che riesce ad ingannare alcuni dei sistemi di sicurezza più diffusi su internet, i "captcha", fingendosi umano, perché costruito secondo i meccanismi del cervello umano. Si tratta all'incirca dei medesimi sistemi che possono essere installati sui nostri smartphone. Per alcuni di questi strumenti si fa già leva sul fatto che siano dotati di Intelligenza Artificiale, perché imparano le nostre abitudini e ci propongono scorciatoie.

Ma la capacità di apprendimento di questi software è realmente così potente e pericolosa? Pare di sì. Per due motivi: il primo perché nel 2017 è stato ottenuto un risultato importante relativamente all'apprendimento da parte dei software, il secondo perché questo risultato è stato ottenuto da Facebook, il social network che conta due miliardi di utenti e che ultimamente non ha dato prova di saper gestire la sua piattaforma secondo criteri di trasparenza. Ai laboratori Fair di Facebook due intelligenze artificiali hanno abbandonato l'inglese e hanno iniziato a dialogare in un linguaggio loro. Le macchine sono state precauzionalmente spente e i ricercatori hanno dato immediatamente segnali distensivi spiegando che si tratta di un risvolto tutt'altro che inedito per gli studiosi di Intelligenza Artificiale. Però il dubbio che qualcosa possa sfuggire di mano rimane.

Ed il Politecnico di Milano ha lanciato l'allarme, ad esempio, che è elevato il rischio di hackeraggio per i robot industriali. L'Industria 4.0 sempre più connessa si affaccerà a scenari preoccupanti: dal furto dei segreti industriali al sabotaggio, con l'introduzione di difetti nei prodotti e di danneggiamento di cose e persone. A fine 2017 durante il Forum Shipping di Genova un hacker ha "smontato" in diretta i sistemi di sicurezza di una petroliera, prendendone il controllo.

## I pericoli per i più giovani

Secondo un sondaggio di Ipsos svolto nel 2017 per conto di Save the Children, nell'età compresa tra 11 e 17 anni il 97% dei ragazzi possiede un cellulare. Rispetto a quattro anni fa c'è stato un incremento del 26%. La connessione totale, ovvero 24 ore al giorno, riguarda il 47% di loro. L'età di accesso al mondo smartphone è passata dai 12 anni e mezzo del 2015 a 11 anni e mezzo nel 2017. Dal 2013 i tablet sono aumentati del 34%. In tasca insieme allo smartphone ci si porta appresso anche una serie di rischi, riguardo ai quali spesso manca consapevolezza. Perché lo stesso strumento è a

disposizione di chi raccoglie dati a fini commerciali e addirittura politici. I devices digitali, e lo smartphone in particolare, sono diventati un'estensione di noi stessi, ed il rischio non deriva solamente da chi esternamente riesce ad avere accesso ai nostri dati, ma anche dalle nuove compulsioni che colpiscono, dallo zapping sulle app, alle "slot-machine" delle notifiche, al girone infernale delle chat senza tregua sulle quali scambiare qualsiasi cosa, ma soprattutto una moltitudine di selfie ormai individuati come la causa di una nuova patologia psichiatrica definita "selfite".

Se da un lato tutti questi strumenti consentono di stimolare la vivacità, è pur vero che come tutte le cose un abuso porta a delineare

situazioni che contrastano con il benessere psico-fisico. Rappresentano il 98% i giovani che stanno svegli ben oltre la mezzanotte, riducendo il riposo o vanificandolo del tutto mantenendo acceso il cellulare tutta la notte e sottostando al fenomeno dell'illuminazione notturna, la cosiddetta "minaccia della luce bianca": ogni volta che arriva una notifica lo schermo del telefono si illumina intensamente di bianco, la retina viene colpita e in un istante si interrompe la produzione di melatonina; il ciclo giorno-notte viene compromesso e a lungo andare le ripercussioni sulle attività quotidiane si fanno sentire, tipicamente quelle

---

**Il *nexting*, il "passare ad altro", è diventato parte della nostra ecologia emotiva.**

(Turtle)

---



riferite alla scuola ed alla necessità di attenzione e reattività mentale. All'Università di Cagliari, che ha effettuato gli studi in questione, questi ragazzi sono chiamati "utilizzatori a tappeto". Apple ha da poco rivelato che da parte loro sarà rilasciato a breve un software contro la dipendenza da iPhone, ovvero una serie di strumenti per monitorare il tempo passato a usare lo smartphone e le singole app.

---

**Grazie alla plasticità dei nostri tracciati neurali, più usiamo il web, più alleniamo il cervello ad essere distratto, a trattare l'informazione in modo rapido ed efficiente, ma senza un'intensa attenzione.**

---

La facilità con cui si possono installare su smartphone e tablet app di tutti i tipi diventa molto pericolosa quando ad essere scaricate sono app che consentono il gioco d'azzardo. L'assenza di fisicità del controllo consente di fruire con facilità di questi servizi. La slot machine è in tasca e le app relative sono raddoppiate tra il 2013 ed il 2016. Aggirare i divieti è diventato molto facile e quattro adolescenti su dieci usano un canale telematico per il gioco d'azzardo. Sono 580 mila i minorenni che nel 2017 hanno giocato d'azzardo e la mancanza di cura, attenzione e informazione nei loro confronti si comprende quando l'11% degli studenti dediti al gioco dichiara di non sapere che in Italia il gioco è illegale sotto i 18 anni. La spesa pro-capite per il gioco d'azzardo telematico è di circa 10 euro al mese. Il giocatore tipo è maschio, di età compresa fra i 15 e i 24 anni, con basso livello di istruzione ed economico. Il gioco online è preferito per via di accessibilità, invisibilità, anonimato, assenza di controllo sociale e velocità.

L'Osservatorio Nazionale Adolescenza ha rilevato con il suo studio condotto su 8000 ragazzi quali sono le patologie legate all'iperconnessione: vamping, la connessione notturna di cui si è parlato sopra, FOMO (acronimo di Fear Of Missing Out) cioè la paura di essere accantonati da amici e conoscenti, likemania e followmania, alla ricerca continua di approvazione, nomofobia, cioè la paura che si scarichi il cellulare o che non abbia campo.



Il 95% dei ragazzi ha un profilo social, spesso gestito direttamente tramite app. Queste, per lo più sconosciute ai genitori, consentono di essere poco o nulla controllati, favorendo comportamenti come il sexting, il cyberbullismo e la diffusione in rete di materiale privato, che può portare al grooming ovvero all'adescamento di minori online.

## **La privacy in rete**

Due anni fa la Comunità Europea ha adottato un regolamento per rafforzare e rendere omogenea la protezione dei dati personali e dal 25 maggio 2018 il regolamento, noto come GDPR (General Data Protection Regulation) è diventato legge. Non rispettare la privacy degli utenti può costare molto caro, e le aziende dovranno cambiare l'approccio a queste problematiche. Le aziende dovranno chiedere esplicitamente il consenso all'utilizzo

dei dati, ma distinguendo secondo l'utilizzo che ne può essere fatto fra marketing, profilazione, geo-localizzazione e altro.

Anche l'età degli utenti ha da questo momento una rilevanza: con meno di 18 anni su Facebook non funzionerà l'opzione del riconoscimento facciale. E nella messaggistica WhatsApp sarà vietato sotto i 16 anni, almeno in Italia. E lo stesso dicasi per Periscope e Twitter. Ma l'azione di controllo non è facile, per non dire impossibile. Rimangono le nobili intenzioni, ma la realtà è che per eseguire i controlli le stesse aziende dovrebbero profilare gli utenti. Un paradosso.

Le sanzioni sono pesanti, soprattutto per le società che non conservano in misura adeguata i dati. Ma la cybersecurity è diventato un problema molto ampio, perché non ci sono solo gli smartphone e le app da gestire, ma anche tanti nuovi devices che sono collegati alla rete. Le auto di oggi stanno già nascendo con scatole nere native, e le case automobilistiche raccolgono tantissime informazioni sull'uso che si fa della vettura. La raccolta di dati e la loro trasmissione a server potenti e sofisticati rappresenta comunque la base per le vetture a guida autonoma, che senza queste importanti innovazioni tecnologiche



non potrebbero mai funzionare. Ma la casa stessa sarà il centro principale di raccolta e smistamento di dati ed informazioni, molto private. I nuovi

elettrodomestici contengono sistemi di diagnostica importanti utili per il loro utilizzo, come nel caso dei frigoriferi che possono tenere conto anche del tipo di alimenti contenuti e delle loro

scadenze, ma anche per la loro manutenzione: se il device si guasta o presenta un mal funzionamento tramite la rete wifi di casa invia al centro di assistenza una diagnostica dettagliata, che un tecnico analizzerà rapidamente proponendo un appuntamento per la risoluzione del problema. Qualcosa di simile all'assistenza automatica in caso di incidente stradale.

Questi sistemi sono facili di hackerare e i costi di progettazione, volutamente contratti per non pesare sul prezzo finale, non possono tenere conto di sistemi di sicurezza interni. Il consiglio da parte di studiosi e specialisti è quello di diventare molto diffidenti. Quindi di controllare con attenzione i mittenti delle email, i link contenuti, le app installate. Diversi utenti coprono le webcam dei computer con nastro adesivo, perché un qualsiasi computer può essere preso sotto controllo da un hacker (tecnicamente si dice che il computer diventa un zombie) che può usare la webcam per vedere e il microfono per sentire.

## La tecnologia ed il lavoro

Piattaforme come Uber e Foodora stanno rivoluzionando le relazioni tra lavoratori e imprese. L'economia digitale si basa su piattaforme che presuppongono una visione differente della cultura del lavoro, con lavoratori capaci di interpretare le opportunità in autonomia per raggiungere gli obiettivi aziendali ma anche i loro. A seconda di come vengono scritti gli algoritmi e i sistemi incentivanti i nuovi lavori della Gig Economy possono essere una fioritura di opportunità oppure un girone dantesco. Questo problema non può riguardare unicamente i lavoratori, ma anche i datori di lavoro perché c'è solo un parametro che distingue le organizzazioni di successo dalle altre: la qualità delle persone che ci lavorano.

Il mondo variegato della Gig Economy è composto da lavoratori che consegnano piatti caldi (30mila in Italia), piuttosto che farmaci (solo in quattro città italiane) o spesa personalizzata (con ben 250mila utenti registrati), ma sono anche disponibili per le pulizie domestiche (operativi in 5mila appartamenti), per guardare i bambini (in 83 città) oppure gli animali domestici (in 50 città).

Ma la sfida alla tutela riguarderà anche l'introduzione massiva della robotizzazione industriale. La proposta inglese dei laburisti è quella di una tassazione proporzionale alla quantità di automazione contenuta in azienda.

## La distrazione da tecnologia

La tecnologia aumenta il livello di sicurezza, anche nella guida, con una riduzione degli incidenti grazie alla guida assistita e in prospettiva alla guida autonoma. Tuttavia il suo utilizzo non corretto può ridurla drasticamente. I dati degli ultimi anni mostrano che tra le cause degli incidenti stradali si sta imponendo la distrazione da tecnologia ed in particolare l'utilizzo dello smartphone mentre si guida. Sulla base dei dati ANIA l'incidenza di sinistri provocati dall'impiego del cellulare è aumentata negli ultimi anni, attestandosi al 20,1%. Secondo l'edizione 2017 del "Barometro europeo sulla guida responsabile" della Fondazione Vinci Autoroutes gli italiani sono poco disciplinati alla guida: il 32% dei conducenti legge o scrive sms o email mentre è al volante, rispetto alla media europea pari al 24%, e il 40% telefona senza utilizzare il vivavoce, rispetto al 32% in Europa. La distrazione da smartphone è un rischio non solo per i conducenti, ma anche per i pedoni, come evidenziato da tempo dall'Oms: i pedoni che utilizzano il cellulare mentre camminano (battezzati "petextrians") hanno minore consapevolezza delle situazioni e aumentano il rischio di incidenti per sé e per gli altri.

C'è uno scarso livello di percezione di questi rischi, verso i quali è importante un'attività di sensibilizzazione e prevenzione.

## Impatti sul settore assicurativo

La necessità di sicurezza e tutela connessa alla tecnologia è uno dei filoni a maggiore tasso di crescita per le compagnie assicurative. La consapevolezza su questi temi è forte, ma l'evoluzione rapida delle minacce chiede sempre più attenzione. Il numero di devices interconnessi in rete è destinato a moltiplicarsi: sarà necessario affiancare la gestione del rischio con prevenzione, educazione e controllo da effettuarsi a monte della filiera. In questo contesto il settore assicurativo deve essere permeabile ai cambiamenti, tenendo testa alla velocità con cui il cambiamento stesso avviene.

I prodotti si dovranno adattare alla combinazione fra le esigenze del cliente ed il ruolo della tecnologia. Cambiano le prospettive su tematiche ben note alle compagnie. L'industria che si adegua ai tempi dovrà avere risposte assicurative in linea con i dettami 4.0, e la casa intelligente e connessa dovrà fare i conti con la sicurezza dei dati e la necessità di tutela della privacy.



Sarà sempre più importante prendere dimestichezza con il tema della resilienza, perché imprescindibile nei cyber attacchi e nel cyber crime che può avvenire in qualsiasi momento e in ogni luogo: nella piccola e nella grande azienda, in laboratori e università, ospedali e banche. Le prospettive sono certamente molto ampie.



## FOCUS ON...

### ► HIKIKOMORI

Hikikomori è un termine giapponese che indica un fenomeno molto importante e drammatico, in forte crescita. Significa letteralmente "stare in disparte". Chi decide di ritirarsi dalla vita sociale per lunghi periodi, mesi e perfino diversi anni, rinchiodandosi nella propria camera da letto senza aver nessun tipo di contatto diretto con il mondo esterno, è un Hikikomori. Si tratta principalmente di giovani fra i 14 e i 25 anni di sesso maschile, ma si sta notando un'evoluzione sia nell'età che nel genere, con un rapporto maschi/femmine di 70 a 30. In Giappone, Paese nel quale è stato osservato per la prima volta, le associazioni che si occupano di questo fenomeno affermano che l'1% dell'intera popolazione nipponica ne è affetto, quindi circa un milione di persone. La diffusione ormai è planetaria ed in Italia i casi che possono essere considerati Hikikomori sono almeno centomila. La causa caratteriale è sicuramente alla base: si tratta di ragazzi introversi e sensibili quanto intelligenti. Vivono l'ambiente scolastico in maniera particolarmente negativa e molti potrebbero essere stati oggetto di bullismo. Sfuggono da una società che non capiscono e nei confronti della quale hanno una visione negativa. Quindi la mancanza di armi personali nei confronti delle difficoltà quotidiane portano all'isolamento. Questa situazione patologica di base trova sfogo con internet. Si rifugiano all'interno della rete e dei social network mediante profili fittizi, e questo è l'unico contatto con la società che hanno abbandonato. Gli Hikikomori quindi non sono di per sé malati di internet e tecnologia, ma in questi trovano terreno molto fertile per sviluppare pienamente la loro malattia. Spesso trovano nel monitor il loro mondo e quando giocano diventano compulsivi.

### ► Il futuro delle fake news

La notizie false esistono da sempre, ma i nuovi media digitali consentono più velocità e capillarità nella diffusione. Si producono fake news per scopi propagandistici, di profitto, influenza politica o anche interessi particolari. La profilazione degli utenti nei social network, nella navigazione in internet, nelle chat consente di predeterminare obiettivi specifici per le notizie false. Poi le notizie false spesso vengono condivise involontariamente, o volutamente se il messaggio contenuto è di rilevanza particolare. La nuova frontiera delle fake news però passa per le tecnologie più innovative. Basta una fotografia scattata con un telefono cellulare ed un volto umano prende vita e si muove perfettamente seguendo le movenze e le mimiche facciali del programmatore che utilizza il proprio viso come "master" per far fare e far dire tutto ciò che vuole al personaggio oggetto della truffa. Si tratta dei "fake videos". Ovviamente anche la voce è replicata perfettamente, elemento essenziale per ottenere la credibilità del video. CBS ha effettuato esperimenti altamente realistici con personaggi di altissimo rilievo politico mondiale. Ma nonostante l'impressionante efficacia dei trattamenti tecnologici, esistono categorie di esperti che con strumenti molto sofisticati riescono a distinguere i video reali dai "fake videos": una categoria di professionisti nata da poco ma che si sta evolvendo in fretta, anche nelle retribuzioni molto elevate.

### ► Digital detox

Dscout e Deloitte nei loro studi affermano che uno smartphone viene "controllato" dal proprietario fra le 2600 e 5400 volte al giorno, e che la maggioranza di noi accende il telefono entro i primi cinque minuti dal risveglio. Questo vale in generale per ogni device tecnologico e dipende dal fatto che il nostro cervello ha una predisposizione a fare attenzione agli stimoli in rapido cambiamento. È un retaggio dell'evoluzione legato alla sopravvivenza. La soluzione c'è però ed è appunto la digital detox. Si tratta di spegnere completamente smartphone, tablet, PC, dispositivi indossabili e di concedersi una pausa dal mondo digitale. Serve una buona motivazione, fissare un tempo di rehab non inferiore alle ventiquattro ore, programmare una porzione di vita analogica, ritornare online con calma e con tempi più lenti. Nella ricerca di un nuovo equilibrio e di un "benessere digitale" si può trasformare il FOMO prima citato nel JOMO: Joy of Missing Out, secondo l'espressione coniata dallo stesso CEO di Google.






## I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Evoluzione tecnologica
- Evoluzione normativa e regolamentare
- Dilemmi etici crescenti nel rapporto fra uomo e macchina
- Tutela delle categorie più deboli, tipicamente giovani e anziani
- Dialogo fra figure con competenze tecniche e figure con competenze sociali



## GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desincronizzazione dei diversi sistemi (sistemi del diritto e dell'educazione vs sistema tecnologico)</li> <li>▪ Patologie, dipendenze, distrazioni derivanti dalla tecnologia</li> <li>▪ Strapotere dei player tecnologici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema assicurativo coinvolto nella fase di prevenzione e educazione ai rischi della tecnologia</li> <li>▪ Miglioramento dell'esperienza del cliente nell'ottica della fiducia, della tutela e della salvaguardia del benessere e dei dati</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta di nuove forme assicurative</li> <li>▪ Sviluppo di servizi in ambito educazione e prevenzione sui rischi della tecnologia in particolare su categorie più deboli (giovani, anziani...)</li> <li>▪ Posizionamento competitivo differenziale rispetto ai player tecnologici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cyber risk</li> <li>▪ Furto di dati e violazione privacy</li> <li>▪ Impatti sociali</li> </ul>

# UOMO AUMENTATO CYBORG



**Il confine tra l'umano e l'artificiale è irrimediabilmente sfumato, creando grandi opportunità ma altrettanto grandi rischi.**

**L**a tecnologia si rimpicciolisce e si smaterializza, in un processo di costante avvicinamento al nostro corpo: da fissa a portatile, da portatile a tascabile, da tascabile ad indossabile, fino a diventare installabile, con chip elettronici inseriti all'interno del corpo, trasformandosi in parte di noi. Il punto in cui finisce il corpo umano e inizia il mondo digitale non è più una certezza. Le nostre menti e la nostra stessa identità sono già dotate di estensioni digitali, con cui abbiamo imparato a convivere, che arricchiscono, ampliano e potenziano la nostra esperienza biologica. Il limite che separa umano e artificiale è quindi già oggi irrimediabilmente sfumato.

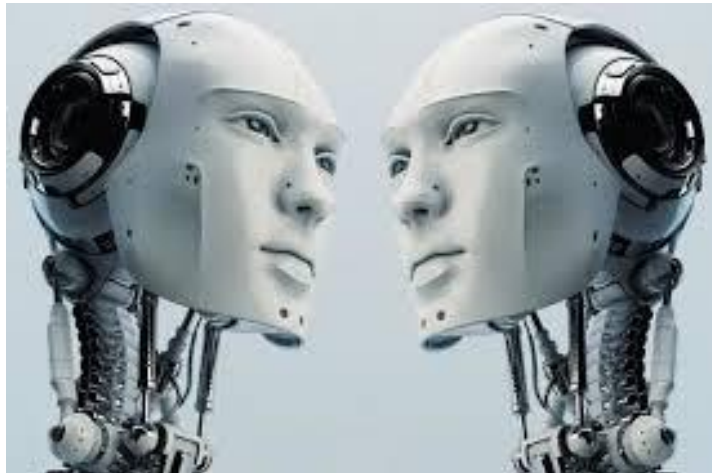
Un ragazzo paraplegico dà il calcio d'inizio ai Campionati del mondo, Brasile-Croazia. Il miracolo è stato reso possibile grazie al progetto "Andar de Novo", coordinato dal neuroscienziato brasiliano Miguel Nicolelis insieme a 170 ricercatori internazionali. Il risultato è un esoscheletro che una volta indossato consente di muovere gli arti attraverso il pensiero: gli elettrodi posti sul cranio inviano il segnale elettrico a un computer collocato sulla schiena che lo trasforma in comando motorio. Le più recenti innovazioni nel campo della robotica e delle interfacce uomo-macchina hanno dato un enorme impulso a simili tecnologie:

Nei prossimi anni vedremo crescere il rapporto virtuoso fra automazione e individuo, grazie ad una evoluzione che permetterà di aumentarne le facoltà fino a superare limiti tradizionalmente considerati invalicabili. L'uomo aumentato sarà un protagonista importante a livello di medicina (sia come medico che come paziente), a livello di lavoro, a livello di ubiquità, per quanto il tema raggiungerà la sua maturità in un arco temporale superiore ai prossimi 3-5 anni.

## **Uomo aumentato: la cura**

La robotica, che aumenta la capacità di movimento nelle persone fragili a causa di invecchiamento o patologie, è realtà da tempo. Grazie al sistema indossabile compie un ulteriore avanzamento e si propone come strumento per ridurre il rischio di caduta. Gli esoscheletri robotici sono prevalentemente progettati per assistere le persone nello svolgimento di movimenti volontari.

La ricerca e l'industria della protesica e della fisioterapia robotizzata stanno crescendo velocemente nel mondo ed in Italia che si distingue in particolare nell'ambito della sperimentazione. A causa di ictus, invecchiamento, lesioni e altre condizioni, secondo l'Organizzazione mondiale della Sanità e la Banca Mondiale, più di 1 miliardo di persone, pari al 15% dell'intera popolazione, hanno problemi di disabilità. Secondo un'indagine di WinterGreen Research la dimensione della riabilitazione robotica vale 43,3 milioni di dollari con una previsione di crescita a 1,8 miliardi entro il 2020.



Prodotto e distribuito dalla californiana Ekso Bionics, Ekso è un esoscheletro per disabili nato nel 2005 in ambito militare per aumentare la forza e la resistenza dei soldati americani. Mosso da 4 motori elettrici, alimentati a batteria e disposti all'altezza di anche e ginocchia, è dotato di 15 sensori che compensano la forza mancante negli arti inferiori del paziente, controllando 500 volte al secondo il movimento del corpo per conferirgli stabilità. Costruito in acciaio e carbonio, Ekso pesa circa 20 kg, sopporta un peso massimo di un quintale ed è regolabile in altezza da 157 a 188 centimetri. In Italia viene attualmente utilizzato in molti centri di riabilitazione motoria. Lokomat è invece un esoscheletro prodotto dalla compagnia svizzera Hocoma, specializzato nella riabilitazione robotica di adulti e bambini affetti da patologie del sistema nervoso. È costituito da due ortesi robotizzate controllate da un software e consente di colmare i deficit motori attraverso un training deambulatorio personalizzato. Utilizzato anche in Italia in ospedali e centri di riabilitazione.

L'esoscheletro per disabili motori è già una realtà commerciale, benché alquanto costosa. Noleggiare un esoscheletro Rewalk costa 1.500 euro al mese. Nel caso in cui, dopo il periodo di noleggio, si voglia acquistare la macchina, la somma pagata per il periodo del noleggio verrà sottratta dal prezzo di vendita. Il prezzo d'acquisto dell'esoscheletro Rewalk è di 70 mila euro.

Notevoli passi avanti sono stati compiuti anche nel campo delle protesi, in particolare della mano. Script è un guanto robotico sviluppato nell'ambito di un progetto europeo, che vede tra i partner anche il San Raffaele Pisana di Roma. Si tratta di un sistema indossabile che permette al paziente di effettuare il percorso riabilitativo direttamente a casa. Script è infatti controllato da remoto da un'equipe medica che segue praticamente in tempo reale l'evoluzione della terapia. Ulteriore esempio della tecnologia al sostegno della disabilità è la mano robotica SoftHand Pro, sviluppata all'interno del progetto SoftPro, finanziato dalla comunità europea e coordinato dal professor Antonio Bicchi. La mano artificiale, che al momento rappresenta una delle punte più avanzate sulla ricerca delle protesi del futuro, è frutto di una collaborazione tra il Centro di Ricerca E. Piaggio dell'Università di Pisa, la Fondazione Istituto Italiano di Tecnologia e lo spin-off QBrobotics. La SoftHand Pro si distingue dalle altre per la versatilità e la semplicità d'uso, qualità non usuali per le protesi, che invece richiedono solitamente lunghi tempi di training.

La rivista "Science Translational Medicine" ha pubblicato uno studio sull'impianto di una serie di elettrodi nella corteccia somatosensoriale di un paziente tetraplegico, che ha

consentito di fargli percepire distinte sensazioni tattili con una stimolazione elettrica e con il collegamento a una mano protesica robotica.

Se gran parte dei laboratori di ricerca sono impegnati a disegnare e sperimentare arti robotici sempre più leggeri, economici ed efficienti, c'è chi pensa che in futuro potrebbe non essercene bisogno: l'Università americana di Louisville e l'Istituto di Fisiologia Pavlov di San Pietroburgo hanno appena presentato i risultati dell'applicazione di uno stimolatore epidurale in grado di far recuperare, seppure in maniera ancora scoordinata, il movimento volontario delle gambe. La ricerca, pubblicata su Brain, prevede l'installazione di elettrodi non tanto nella parte danneggiata del midollo spinale, quanto in quella sana più vicina agli arti, in modo da potenziare il lavoro dei neuroni che sono ancora in grado di funzionare. L'impianto permette di riattivare l'attività elettrica del midollo, che così è di nuovo in grado di recepire il comando di movimento del cervello e di trasmetterlo alle gambe. Tutto viene attivato con un telecomando dal paziente e, modulando il voltaggio per ogni persona e ogni movimento differente, si possono elaborare algoritmi in grado di ottimizzare il segnale elettrico ideale per le diverse attività. Lo studio ha dimostrato che i pazienti hanno avuto bisogno di stimolazioni sempre minori per riattivare alcuni movimenti, facendo pensare che in futuro la tecnologia potrebbe essere utilizzata anche temporaneamente, per fare imparare al midollo a funzionare con quelle parti rimaste sane.

---

**Vi è un processo di costante avvicinamento della tecnologia al nostro corpo: da tascabile a indossabile fino a diventare installabile nel corpo umano, trasformandosi in parte di noi.**

---

### **Uomo aumentato: assistenza medica**

Sempre in ambito sanitario, all'uomo aumentato nella cura si affiancherà il "medico aumentato". E' già in uso la robotica come ausilio in ambito chirurgico, così come vi sono grandi promesse nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale in campo diagnostico.

In Italia, si stima che siano tra i 12 e i 15 mila gli interventi operatori compiuti ogni anno con l'impiego di un sistema robotico. Al momento attuale ne operano nel mondo circa 4 mila, dei quali un'ottantina sono attivi in Italia. Dal 2009 la chirurgia robotica è realtà anche in ambito ortopedico, in particolare per la chirurgia protesica articolare dell'anca e del ginocchio. Introdotta in Italia nel 2011, grazie al sistema con braccio robotico Mako, si stima siano già stati eseguiti nel nostro paese 3 mila interventi con questa tecnologia. Il sistema è oggi presente in 12 ospedali pubblici e privati in Italia e in oltre 400 centri nel mondo.

Fra i tanti esempi della robotica chirurgica, a maggio 2017 un team di chirurghi ha eseguito con successo il primo intervento robot-assistito all'interno dell'occhio umano. Gli specialisti hanno testato l'approccio in uno studio che ha coinvolto sei pazienti assegnati a chirurgia vitroretinica robot-assistita e altri sei a un intervento manuale standard. "Il robot si è comportato meglio dell'uomo causando meno emorragie retiniche, ma lo studio non aveva abbastanza potenza per mostrare risultati statisticamente significativi", ha affermato il Dr. Robert MacLaren dell'Università di Oxford. "La tecnologia robotica probabilmente ci permetterà di eseguire nuovi interventi che attualmente vanno oltre la capacità della mano umana".

Presso la Chirurgia Toracica universitaria dell'ospedale Molinette della Città della Salute di Torino è stato effettuato il primo intervento chirurgico mininvasivo di asportazione di un tumore polmonare con l'utilizzo del sistema robotico Da Vinci Xi. Con quattro piccole

incisioni sul torace di circa un centimetro è stato compiuto l'intervento di lobectomia polmonare, che è tra gli interventi più complessi, e che con le tecniche tradizionali avrebbe richiesto un taglio di circa dodici centimetri sul torace e avrebbe comportato un decorso post operatorio più lungo e doloroso.

Grazie agli algoritmi di Deep learning, si sono sviluppati strumenti in grado di leggere un'immagine di carattere medico e di eseguire diagnosi al pari di uno specialista esperto.

Un supporto logistico che aumenta le capacità di presenza del medico (ubiquità) è il robot da telepresenza Rp-Vita sviluppato da iRobot, una delle più note aziende di robotica statunitensi, che permette al medico di essere presente nella corsia dell'ospedale dove lavora anche se è dall'altra parte del mondo. Controllato da remoto, con un pc o un tablet, dispone di uno schermo ad alta risoluzione. Con l'aiuto di un infermiere può anche visitare a distanza i pazienti o servirsi del sistema di mappatura dell'ambiente di cui dispone per individuare autonomamente il letto della persona che ha in cura.

La telepresenza nel settore medico potrebbe conoscere una crescita nei prossimi anni anche in collegamento ai sistemi di chirurgia robotica. «Icône», il robot messo a punto da Ican Robotics, spin-off dell'Università del Campus-Biomedico di Roma, è l'unico a essere abilitato per l'uso domestico. Ciò vuol dire che il paziente può effettuare la riabilitazione immediata dopo un ictus anche tra le mura del proprio appartamento, andando così oltre gli eventuali problemi di mobilità che potrebbero rendere più difficile il suo spostamento.

## Uomo aumentato: lavoro

Gli ultimi cent'anni hanno visto l'evoluzione dell'operaio della fabbrica fordista, consacrato cinematograficamente dal film Tempi moderni di Charlie Chaplin nel 1936, verso il lavoratore dell'industria post-fordista modello Toyota (al centro di una vasta letteratura sulla «produzione snella» a partire dagli anni 80) per arrivare al modello Industria 4.0.

La fabbrica oggi è il teatro sperimentale di un ciclo di innovazioni senza precedenti. La nuova ondata porta sulla scena tecnologie come la stampa 3D, che crea l'ossimoro del «su misura di massa», i dispositivi indossabili, come gli occhiali speciali per gestire il magazzino in «realtà aumentata», i robot collaborativi, che lavorano al fianco dei colleghi umani, gli ultimi sistemi Cad, che simulano su uno schermo il ciclo produttivo prima di costruirlo in reale.

L'uomo al centro del cambiamento viene definito «operaio aumentato». È un lavoratore «propositivo, partecipativo e proattivo», il contrario del suo predecessore che tendeva a compiere operazioni ripetitive da automa per diventare poi «resistenziale». Un operaio che sa gestire i dati, compiere più operazioni simultaneamente, connettersi agli altri: mettendo al servizio del lavoro le stesse abilità di «nativo digitale» che utilizza nella vita privata.

Le nuove abilità saranno sempre più potenziate dalla possibilità di usare strumenti ed apparecchiature che consentiranno di aumentare la produttività e la qualità degli output prodotti come gli esoscheletri, che non serviranno soltanto per far tornare a camminare i disabili, ma anche e soprattutto per creare esseri umani potenziati: Hugh Herr, direttore del laboratorio di Biomeccatronica del Mit di Boston con le gambe amputate sotto il ginocchio, di recente ha rivelato due "gambaletti" motorizzati che permettono a una persona

---

**La realtà aumentata diventerà la nuova interfaccia tra uomini e macchine, creando un ponte tra i mondi fisico e digitale.**

(Porter)

---

normodotata di trasportare 23 chili usando meno energia di quanta ne servirebbe altrimenti. Altro esempio è il Body Extender, esoscheletro della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, con cui una persona può sollevare 50 chili con ciascuna mano.

In tale contesto, un aspetto di grande attenzione è rappresentato dalla convivenza operaio – robot e dalla necessità di nuovi profili lavorativi di alto livello in grado di interagire con tali nuove risorse. Tra i progetti in cantiere tra Volkswagen e il DFKI rientra la messa a

punto e l'ulteriore sviluppo dell'architettura software ROCK, grazie alla quale fare interagire in maniera particolarmente stretta esseri umani e robot di linea. Il software è alla base delle attività dello Smart Production Lab, uno dei centri creativi Volkswagen,



il quale si propone come obiettivo la cooperazione tra uomini e robot, consentendo a questi ultimi di imparare dai primi, riconoscere l'ambiente circostante, con tutto ciò che accade loro intorno, e agire di conseguenza nella maniera più corretta e sicura.

Ma anche nei lavori più di concetto sono numerose le sperimentazioni in corso. Un esempio è AlterEgo, lo strumento nato al MIT Media Lab da Arnav Kapur e Pattie Maes: permette a chi lo indossa di effettuare delle ricerche su Google o dei calcoli senza parlare, solo con il pensiero. Il riconoscimento vocale 'interno' ha richiesto circa 31 ore di training da parte dei tester: l'accuratezza dei numeri e delle parole si attesta, allo stato attuale, al 90%. Entrambi sono convinti che la precisione di AlterEgo non può che incrementare con l'utilizzo.

Molte società, in particolare nel settore automobilistico quali BMW e Audi, starebbero sviluppando nuovi robot compatti con i quali dotare, al pari di un utensile, gli operatori delle linee di produzione, per rendere meno gravose alcune mansioni, riducendo la fatica e lo stress da lavoro, aumentare la produttività e prevenire gli infortuni. Oltre alla forza, le tecnologie dell'industria 4.0 aumenteranno anche i sensi dei lavoratori. Dalla vista al tatto.

Tale trend, anche se in forte espansione, richiederà sempre e comunque una forte interazione con l'essere umano e una trasformazione culturale con lo sviluppo di nuove competenze. La Mercedes ha condotto una indagine dalla quale risulta che modificare una linea di produzione con un team di meccanici esperti richiede un paio di giorni di lavoro, mentre riprogrammare un robot alla perfezione per fargli compiere una nuova azione, o assimilare un nuovo schema produttivo, può richiedere settimane. Questo genera tempi morti, durante i quali la produzione è costretta a costosi fermo macchina.

## Uomo aumentato: ubiquità

Altra sfida che si sta cercando di vincere attraverso l'uso della tecnologia è quella legata alla possibilità di un individuo di poter essere contemporaneamente in più posti.

A riprova di ciò, si cita più per il suo significato simbolico una recente soluzione presentata al convegno EmTech dell'MIT Technology Review nel gennaio 2018 dal ricercatore giapponese Jun Rekimoto chiamata Chameleon Mask, da lui soprannominata "Human Uber", che consente mediante una persona in carne e ossa di sostituire un'altra persona lontana (Il sostituto indossa uno schermo come se fosse una maschera che mostra la faccia dell'utente lontano e trasmette la sua voce).

Sono ormai diversi gli utilizzi di soluzioni che consentono in diversi ambiti (come anticipato nell'ambito della medicina, del lavoro, ecc.) ad un soggetto esperto di potere guidare colleghi meno esperti nell'esecuzione di task più o meno difficili. Un esempio è l'americana Lee Company, fornitrice di servizi ai sistemi di costruzione, che utilizza soluzioni remote per aiutare i suoi tecnici sul campo con installazioni e riparazioni. Un esperto remoto può vedere ciò che vede il collega sul campo attraverso il suo dispositivo, guidare l'operatore nel lavoro da svolgere. Lee risparmia più di \$ 500 per tecnico al mese in costi di manodopera e di viaggio.

In corso di sperimentazione WALK-MAN, il robot che, in caso di scenari di soccorso pericolosi, diventa l'avatar di operatori umani che, indossando tuta e altri dispositivi, possono muoverlo a distanza con gesti del tutto naturali. Nel 2016 WALK-MAN è stato testato in uno scenario reale, in seguito al terremoto ad Amatrice, all'interno di edifici danneggiati per eseguire un'ispezione della struttura e fornire informazioni sulla stabilità dell'edificio. Durante l'operazione WALK-MAN è stato controllato a distanza da un operatore umano tramite un'interfaccia virtuale e una tuta sensorizzata, vestita dall'operatore, che consente di azionare il robot in modo naturale, controllandone la manipolazione e la locomozione, come un avatar. L'operatore riceve in modo continuo immagini e informazioni dai sistemi di percezione del robot.

## Uomo aumentato: potenziamento

Paziente o medico aumentato, lavoratore aumentato, uomo aumentato per ubiquità. La prossima frontiera sarà l'uomo aumentato per potenziamento fisico e celebrale? Già oggi l'utilizzo di nootropi, cosiddette "smart drugs", ovvero di sostanze che aumentano le capacità cognitive, è in sensibile crescita: negli Stati Uniti si stimano percentuali intorno al 30%, ma anche in Europa si attestano intorno al 14%.

L'era dell'uomo aumentato è appena incominciata e si aprono grandi opportunità, ma anche grandi rischi. Primo tra tutti un ulteriore aumento della polarizzazione sociale. Potremmo permetterci tutti le cure aumentate? Si potrebbe venire a creare una nuova "specie" aumentata, più potente da un punto di vista fisico e con capacità e poteri fisici e intellettivi da "super-uomini"?

Nasceranno nuove forme di polarizzazione e nuove diversità. Già oggi la categoria dei cyborg è una realtà e pretende una carta dei diritti e doveri del cyborg.

---

**Paziente o medico  
aumentato, lavoratore  
aumentato, uomo  
aumentato per ubiquità.**

**La prossima frontiera sarà  
l'uomo aumentato per  
potenziamento fisico e  
celebrale?**

---



## FOCUS ON...

### ► Realtà aumentata (AR)

La nostra epoca è caratterizzata da una forte dicotomia fra l'enorme ricchezza di dati digitali disponibili e la capacità di sfruttarli appieno. Mentre la realtà è tridimensionale, i supporti utilizzati per le decisioni restano ancorati a pagine e schermate bidimensionali, limitando la nostra capacità di sfruttare la mole informativa prodotta da un numero crescente di oggetti intelligenti. La realtà aumentata, definibile come un insieme di tecnologie capace di trasformare volumi di dati e analisi in immagini o animazioni che vengono sovrapposte al mondo reale, consente di colmare questa lacuna. Si pensi al navigatore. Fino a poco tempo fa, i conducenti che utilizzavano la navigazione GPS dovevano guardare una mappa su uno schermo piatto e capire come applicarla al mondo reale. Oggi i display "heads-up" AR posizionano le immagini di navigazione direttamente su ciò che l'autista vede attraverso il parabrezza, riducendo il rischio di distrazione e di errore del conducente. Ciò riduce lo sforzo mentale di applicare le informazioni, previene la distrazione e riduce al minimo l'errore del conducente.

La maggior parte degli strumenti di realtà aumentata si basano ora su dispositivi mobili e tenderanno a crescere i dispositivi indossabili come visori o occhiali intelligenti. La realtà aumentata interesserà le aziende di ogni settore ed è destinato a trasformare il modo in cui impariamo, prendiamo decisioni e interagiamo con il mondo fisico.

Anche per il settore assicurativo la realtà aumentata produrrà cambiamenti lungo tutte le fasi della catena del valore, dalla progettazione e creazione di prodotti, al marketing e vendite, all'assistenza e gestione dei sinistri fino alla formazione e addestramento del personale e delle reti distributive. Principali ambiti di utilizzo sono rappresentati da gamification e learning, visite mediche a distanza, vendita di polizze auto previo test di guida virtuale al cliente per valutare l'effettiva capacità di guida e miglioramento dei processi interni, quali ad esempio sopralluoghi ed ispezioni virtuali sia per la valutazione dei rischi propedeutica alla stipula della polizza che per perizie post sinistro.

### ► Realtà virtuale (VR)

La realtà virtuale è una tecnologia complementare ma distinta dalla AR. Mentre l'AR sovrappone le informazioni digitali al mondo fisico, la realtà virtuale sostituisce la realtà fisica con un ambiente generato dal computer. Benché la VR sia stata utilizzata principalmente per le applicazioni di gaming, potenzialità sono previste soprattutto nell'ambito della formazione, con riduzione dei costi e dei tempi di apprendimento.

La combinazione di AR e VR potrà consentire agli utenti di trascendere la distanza (simulando locazioni lontane), il tempo (riproducendo contesti storici o simulando possibili situazioni future) e la scala

<b>VIRTUAL REALITY (VR)</b>	<b>AUGMENTED REALITY (AR)</b>	<b>MERGED REALITY (MR)</b>
Completely digital environment	Real world with digital information overlay	Real and the virtual are intertwined
Fully enclosed, synthetic experience with no sense of the real world.	Real world remains central to the experience, enhanced by virtual details.	Interaction with and manipulation of both the physical and virtual environment.

(consentendo agli utenti di interagire con ambienti che sono troppo piccoli o troppo grandi per poter essere sperimentati direttamente) e potrà favorire il lavoro di gruppo, la comunicazione, le simulazioni e i processi decisionali.



## Macro trend in a glance • UOMO AUMENTATO CYBORG



### I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Evoluzione tecnologica e disponibilità di connessioni di rete
- Commistione tra mondo reale e virtuale
- Rafforzamento cybersecurity
- Capacità di rendere le tecnologie disponibili a costi contenuti
- Fattori demografici e cambio generazionale



### GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

#### Sul Sistema

- Crescente convergenza tra mondo fisico e mondo virtuale con l'insorgenza di nuovi rischi e nuovi bisogni assicurativi
- Dilemmi etici e di governance connessi al potenziamento fisico e intellettuale
- Evoluzione delle logiche di fruizione del servizio (new normality)
- Aumento efficienza in alcuni processi operativi

#### Sui Clienti

- Nuova modalità di interazione con l'assicurazione e nuovi metodi di engagement
- Ampliamento della polarizzazione sociale in termini di accesso a "tecniche di potenziamento"
- Aumento delle attese da parte dei clienti
- Miglioramento della customer experience



#### OPPORTUNITA'

- Prodotti assicurativi e di prevenzione nel mondo healthcare per i nuovi rischi legati alle protesi o ausili o VR/AR
- Potenziamento dei processi assicurativi (es: test di guida virtuale per pricing personalizzato) e di gestione sinistri (ad esempio:
  - Invio dell'immagine del veicolo danneggiato mediante un dispositivo con applicazioni di realtà aumentata (es: smartphone) per una visione dinamica e real-time del problema
  - Visuale dello scenario dell'incidente utile alla ricostruzione e accurata attribuzione della responsabilità)
- Customer experience e engagement del cliente
- Nuove modalità di formazione risorse umane (dipendenti, agenti, periti...)...



#### RISCHI

- Aumento del cyber risk
- Problemi legati alla sicurezza delle informazioni e all'identificazione (avatar)
- Violazione della privacy dei clienti ma anche dei dipendenti
- Problemi fisici dovuti all'uso di visori virtuali (nausea, stordimento, attacchi epilettici,...)...
- Complessità nella valutazione dei potenziali rischi connessi alle coperture assicurative relative a "soggetti aumentati"





**I TEMI "TO WATCH"**



Se l'impiego della blockchain è potenzialmente infinito, l'utilizzo per il quale è maggiormente conosciuta è quello delle criptovalute.

Il Bitcoin è l'esemplare più significativo (da solo vale circa il 40% di tutto il mercato), ma non è l'unico attore in campo: oggi ci sono in circolazione migliaia di criptovalute per una capitalizzazione totale di questo settore pari a circa 300 miliardi di dollari. Alcune di esse seguono progetti che hanno davvero il potenziale di affermarsi in futuro attraverso la forza della blockchain come architettura sottostante.

Sul fronte della politica europea e della finanza, la Commissione Ue avvierà una consultazione sulle modalità per promuovere la digitalizzazione delle informazioni pubblicate dalle società quotate in Europa, anche attraverso il ricorso a tecnologie innovative per realizzare l'interconnessione delle banche dati nazionali. Questo consentirà agli investitori di accedere più facilmente alle informazioni legate agli investimenti. Nel frattempo, Bruxelles sta lavorando a una strategia sulla blockchain e ha già creato un Osservatorio e un forum che riferiranno sulle sfide e le opportunità delle criptovalute.






Aumentano anche le criptovalute legate ai grandi brand. Kodak ha annunciato il suo debutto nel criptomondo, con una criptovaluta per i fotografi denominata kodakcoin. L'app di messaggistica istantanea Telegram è partita nella fase preliminare per il lancio della sua criptovaluta, salvo poi annullare la sua Ico (offerta di moneta iniziale), mostrando interesse, più che alle criptovalute, al lancio di una piattaforma incentrata sulla tecnologia alla base di Bitcoin, la blockchain, su cui costruire una rete di servizi, come micropagamenti e archiviazione di file. Sempre più realtà economiche, quali ad esempio Starbucks e Amazon, sembrano intenzionate a sviluppare strategie correlate a blockchain e criptovalute.

Permangono dubbi legati alla trasparenza e sicurezza delle transazioni con valute elettroniche e, sul fronte della tutela del consumatore, il Codacons ha presentato un esposto a 104 Procure della Repubblica di tutta Italia per bloccare i siti web dove si acquistano Bitcoin e indagare per truffa sulla criptovaluta che presenta un altissimo livello di volatilità.

Più che le criptovalute, la Blockchain si conferma come un tema emergente di grande



rilevanza e ad elevato potenziale dirompente per molteplici settori e per il settore assicurativo, con possibili impatti su tutte le fasi della catena del valore (si veda il macro trend **SHARING ECONOMY**).

I driver del tema to watch • BLOCKCHAIN E CRIPTOVALUTE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evoluzione tecnologica</li> <li>▪ Superamento limiti di scalabilità</li> <li>▪ Ingegnerizzazione di database condivisi</li> <li>▪ Consorzi tra imprese del settore e definizione di standard</li> <li>▪ Adattamento del sistema legale e regolamentare</li> </ul>	
 <b>GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO</b>	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disintermediazione</li> <li>▪ Innovazioni a livello di micro assicurazione e micro finanza come il peer-to-peer insurance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miglioramento della customer experience in termini di semplificazione, immediatezza e trasparenza</li> <li>▪ Sicurezza del trattamento dei dati personali</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento trasparenza e tracciabilità transazioni che coinvolgono molteplici stakeholder</li> <li>▪ Riduzione costi</li> <li>▪ Velocità di esecuzione</li> <li>▪ Immodificabilità/Affidabilità e sicurezza/Resilienza</li> <li>▪ Riduzione frodi e contenzioso</li> <li>▪ Semplificazione operativa e riduzione manualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disintermediazione del settore assicurativo</li> <li>▪ Investimento IT significativo con ritorno dell'investimento in 5 anni</li> <li>▪ Limiti di scalabilità del sistema</li> <li>▪ Sicurezza (nuovi attacchi informatici)</li> <li>▪ Mancanza di standardizzazione dei sistemi</li> <li>▪ Governance del processo, anche rispetto ai partner</li> <li>▪ Mancanza di un framework normativo e regolamentare</li> <li>▪ Necessità di adeguati skills e esigenze di riconversione risorse umane</li> </ul>



Nei prossimi 5 anni il verbo tornerà ad essere voce e non più scrittura: cresceranno per numero ed efficienza i dispositivi elettronici a cui affidare compiti più o meno complessi attraverso semplici **comandi Vocali**. La tecnologia è in corso di perfezionamento per sanare alcuni difetti, ad esempio la risata “*improvvisa e immotivata*” di Alexa (assistente domestico già in commercio) ed aprire la strada a nuove features, come nel caso degli assistenti domestici a cui delegheremo in futuro molti dei nostri impegni personali e domestici secondo quanto mostrato nel CES di Las Vegas e il KBIS-Kitchen&Baths di Orlando, che hanno visto entrare in cucina e nella casa un piccolo esercito di assistenti vocali e personali ai quali viene affidato il compito di gestire in modo intelligente il parco degli apparecchi di casa, dai grandi elettrodomestici alla tv.

Al di fuori dell’ambito domestico, il comando vocale promette di aumentare comodità e sicurezza delle automobili, consentendo al guidatore di non distogliere lo sguardo dalla strada. Gli assistenti vocali per automobili consentono al conducente di dialogare con la vettura gestendo con la voce non solo il sistema di entertainment, ma molte altre funzioni tra cui il sistema di navigazione, l'aria condizionata o di rispondere al telefono.

## I driver del tema to watch • VOCALE

- Crescente integrazione tra le diverse dotazioni tecnologiche (es. wearables ed elettrodomestici di uso comune)
- Progressivo aumento della facilità d’uso degli strumenti e delle tecnologie
- Evoluzione nelle tecnologie di riconoscimento del linguaggio

## **GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO**

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arricchimento delle informazioni disponibili sul cliente con maggiori possibilità di personalizzazione del prodotto</li> <li>▪ Ricorso alle tecnologie (per comprensione ed interpretazione del linguaggio) nelle strutture a servizio del cliente quali call e contact center</li> <li>▪ Trasformazione delle agenzie e degli agenti da venditori di sole polizze a venditori di servizi e tecnologie integrate al prodotto assicurativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estensione dei servizi fruibili attraverso l’interazione con la Compagnia</li> <li>▪ Maggior personalizzazione nei prodotti</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA’</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miglioramento del servizio al cliente</li> <li>▪ Sviluppo di nuove opportunità di crescita su mercati correlati a quello assicurativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento del cyber risk e del rischio privacy</li> <li>▪ Rischio inutilizzo / utilizzo parziale delle funzionalità messe a disposizione del cliente</li> <li>▪ Problemi generati dalle tecnologie e conseguente rischio di disaffezione del cliente</li> </ul>





Per effetto dell'allungamento della speranza di vita oggi in Italia coesistono 7 generazioni. Maturi (nati prima del 1944), Boomers (nati tra il 1945 e il 1964), Generazione X (nata tra il 1965 e il 1979), Millennials o generazione Y, nati tra il 1980 e il 1990, Generazione Z, nata tra il 2000 e il 2014 e Generazione Alfa, nata a partire dal 2015: 7 generazioni molto diverse si trovano a coesistere nel Paese, nella famiglia e nel lavoro.



Ogni generazione elabora e agisce valori specifici, filosofie di vita, culture, capacità e competenze sulla base del periodo storico, sociale e tecnologico che respira e vive negli anni della crescita giovanile.

Con l'accelerazione del cambiamento tecnologico, ma anche sociale e culturale, politico e ambientale, gli intervalli tra le diverse generazioni si sono accorciati e si sta ampliando lo spread generazionale, con potenziali impatti lungo le diverse fasi della catena del valore del settore assicurativo, dalla ideazione e creazione di prodotti e servizi allo sviluppo dell'innovazione, alla relazione con il cliente e sviluppo di interfacce digitali fino alla gestione delle persone in termini di competenze, modelli organizzativi e welfare.

I driver del tema to watch • LO SPREAD GENERAZIONALE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento della longevità</li> <li>▪ Accelerazione del cambiamento, tecnologico, ma anche sociale, politico e ambientale</li> </ul>	
 <b>GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO</b>	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coesistenza di un numero crescente di generazioni</li> <li>▪ Nuovi equilibri tra generazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Differenziazione in termini di bisogni, valori, comportamenti e aspettative</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo di prodotti e servizi ma anche di modalità di relazione personalizzati sulle specificità delle singole generazioni</li> <li>▪ Valorizzazione dello spread generazionale quale leva di sviluppo del capitale umano favorendo interscambi tra le diverse generazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perdita di attrattività nei confronti delle nuove generazioni</li> <li>▪ Mancata valorizzazione delle competenze delle diverse generazioni e situazioni di conflittualità e incomprensione nella gestione capitale umano.</li> </ul>



Il dizionario statunitense Merriam-Webster ha individuato in “femminismo” la parola rappresentativa del 2017. Le ricerche sul termine "femminismo" sono aumentate del 70% rispetto al 2016, con due momenti di picco: il primo a fine gennaio, in occasione della marcia delle donne scese in strada con cortei sparsi in tutto il mondo per protestare contro l'insediamento alla Casa Bianca di Donald Trump; la seconda volta, invece, al momento dello scoppio dello scandalo Harvey Weinstein. La copertina del magazine Time ha avuto come protagonista il movimento #MeToo, considerato icona del femminismo 2.0 . L'Italia ha avuto il suo corrispettivo nel #Quellavoltache, l'8 marzo c'è stato il primo grande sciopero “rosa” di tutte le lavoratrici e il 25 novembre scorso è stata organizzata la grande manifestazione del collettivo “Non una di meno” contro la violenza maschile sulle donne. E. Dunque il 2017 è stato attraversato da eventi e battaglie che hanno posto al centro del dibattito internazionale l'emancipazione femminile e i diritti delle donne.



Tuttavia l'ultimo Gender Gap Report pubblicato dal World Economic Forum<sup>6</sup>, per la prima volta dopo circa un decennio di lento ma costante progresso, ha registrato un allarmante arretramento: con l'attuale tasso di allineamento si stima che saranno necessari 217 anni, anziché 170, per raggiungere la parità di genere. Il report monitora il percorso verso il superamento del gender gap in 144 Paesi attraverso quattro indicatori: le opportunità economiche, l'istruzione, la salute e l'accesso alla politica. Come nelle precedenti edizioni nei primi posti della classifica si colloca il Nord Europa. In generale, complessivamente nei 144 Stati presi in esame, il progresso nel colmare il gender gap è fermo in media al 68%. Mentre i progressi sono rilevanti in ambito salute e istruzione (pari rispettivamente al 96% e 95%), il divario resta considerevole per quanto riguarda gli aspetti economici e la rappresentanza politica (pari al 58% e 23%). L'Italia si posiziona all'82° posto nella classifica generale e ha perso ben 32 posizioni rispetto al 2016, ampliando la misura del gap a più del 30% per la prima volta dal 2014: a penalizzarci è soprattutto l'indicatore economico (118° posto), e in particolare il divario nello stipendio percepito a parità di tipologia di lavoro, aspetto per il quale ci collochiamo al 126° posto; inoltre le donne lavorano in media più tempo degli

<sup>6</sup> World Economic Forum, The Global Gender Gap Report 2017.



uomini (512,7 minuti al giorno contro i 453,1 dei maschi), e sono più esposte alla disoccupazione. Sulla base dei dati Istat, il divario tra il tasso di occupazione maschile e femminile nel 2017 è ancora di 18 punti percentuali (67,1% degli uomini rispetto al 48,9% delle donne) e il rapporto tra il tasso di occupazione di donne con almeno un figlio in età prescolare e donne senza figli è di 75,5. Ma anche per quanto riguarda la salute siamo al 123° posto. E' ancora lungo il percorso da compiere anche sul fronte dello sviluppo di una medicina "genere-specifica", ovvero che introduca la dimensione del "genere" in tutti gli ambiti della medicina, dai fattori di rischio e percorsi di prevenzione alla diagnosi e alla cura.



Eppure la chiusura del gender gap è un imperativo morale e sociale alla luce degli obiettivi di sviluppo sostenibile fissati dalle Nazioni Unite (SDGs), non solo perché è un obiettivo specifico, il goal n. 5, ma perché è una condizione necessaria per il raggiungimento di tutti gli obiettivi previsti dall'Agenda 2030. Ed è anche un imperativo economico: studi di McKinsey hanno evidenziato come il raggiungimento della parità di genere, con la conseguente possibilità delle donne di esprimere il loro pieno potenziale, avrebbe rilevanti riflessi sul potenziale di crescita economica dei Paesi, stimabili fino ad un 26% del PIL annuo globale al 2025.

Perché nonostante i programmi, gli impegni e le battaglie sociali si osserva un rallentamento? Le ricerche condotte suggeriscono che a frenare il progresso verso la parità di genere siano soprattutto stereotipi e regole sociali ben radicate che limitano le aspettative su cosa le donne possano e debbano fare.

UN Women, in partnership con Unilever e altri importanti player, ha promosso l'iniziativa Unstereotype Alliance, che ha l'obiettivo di contrastare pericolosi stereotipi di genere presenti nei messaggi pubblicitari e promuovere un cambiamento culturale positivo per il raggiungimento di una effettiva parità di genere e di un mondo in cui ciascuna ragazza o donna possa realizzare il tipo di vita che desidera, libera da pregiudizi o regole penalizzanti, e allo stesso mondo ciascun ragazzo o uomo sia svincolato da stereotipi e idee preconcepite di mascolinità.

---

**Ecco da dove  
cominciare:  
dobbiamo cambiare  
quello che  
insegniamo alle  
nostre figlie. E anche  
quello che  
insegniamo ai nostri  
figli.**

**(Chimamanda Ngozi Adichie)**

---

In effetti ai fini del conseguimento di un'effettiva parità di genere è fondamentale un profondo cambiamento culturale, che parta dal sistema educativo e si innervi in tutta la società, dalle istituzioni alle famiglie fino alle imprese che possono dare un rilevante contributo anche da un punto di vista di sensibilizzazione sociale e di contrasto ai pregiudizi e condizionamenti culturali.

Un'altra leva per promuovere il superamento del gap di genere è quella di favorire l'ingresso delle donne nelle posizioni di leadership, dando origine a un circolo virtuoso. Si è infatti riscontrato che laddove le donne sono presenti nelle posizioni di comando si registra un'accelerazione del progresso verso la parità di genere e l'inclusione e la valorizzazione delle diversità.

Anche il settore assicurativo può dare un contributo fondamentale nel sostenere e promuovere il raggiungimento della parità di genere. Per l'assicurazione tra l'altro il ruolo delle donne è un ruolo chiave: sulla base di quanto sostenuto da diversi studi, le donne infatti hanno una consapevolezza del rischio e una propensione alla prevenzione, mitigazione del rischio e resilienza più elevata e possono rappresentare un importante volano di sviluppo della cultura assicurativa nelle famiglie e nelle imprese e di crescita del settore.

Pertanto l'empowerment delle donne per il settore assicurativo rappresenta una grande opportunità da presidiare e promuovere.

<b>I driver del tema to watch • EMPOWERMENT FEMMINILE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cambiamento culturale e sociale</b></li> <li>▪ <b>Interventi normativi e regolamentari</b></li> </ul>	
 <b>GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO</b>	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Valorizzazione di tutto il potenziale di sviluppo economico e sociale</b></li> <li>▪ <b>Parità di genere come condizione necessaria per raggiungimento degli SDGs</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Libertà di scelta della propria vita per donne e uomini</b></li> <li>▪ <b>Rapporto con assicurazione svincolato da pregiudizi di genere</b></li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Sviluppo di prodotti e servizi in risposta ai bisogni nuovi delle donne</b></li> <li>▪ <b>Sviluppo della cultura assicurativa nelle famiglie e nelle imprese facendo leva sulla maggiore cultura del rischio e della prevenzione presente nelle donne</b></li> <li>▪ <b>Pieno sviluppo del capitale umano con valorizzazione gender diversity</b></li> <li>▪ <b>Promozione di un cambiamento culturale nella società</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mancata risposta a bisogni di un segmento emergente</b></li> <li>▪ <b>Mancata valorizzazione dell'apporto delle donne in termini di stili di leadership, capacità e soft skills</b></li> </ul>






Il futuro della medicina sta nelle scienze omiche, neologismo coniato per indicare l'ampio numero di discipline biomolecolari che presentano il suffisso "omica". Si tratta infatti di un approccio che nasce dalla convergenza delle diverse discipline biomolecolari (genomica, trascrittomica, proteomica, metabolomica...) in grado di rivoluzionare lo studio degli esseri viventi con il passaggio da un approccio riduzionista, di disaggregazione del sistema nelle singole parti che lo compongono, ad un approccio olistico, volto a considerare tutti gli elementi del sistema e le interazioni tra loro e con l'ambiente esterno.

La medicina di sistema rappresenta un vero e proprio salto di paradigma, comportando l'evoluzione da un approccio reattivo, con una diagnostica basata sugli organi e un sistema orientato alla cura della malattia, ad un approccio proattivo, volto a cogliere una visione olistica dell'organismo in tutta la sua complessità e orientato alla gestione a tutto tondo del benessere dell'individuo. La medicina sistemica è uno dei fattori chiave che, insieme alla digitalizzazione e all'internet delle cose, può favorire lo sviluppo della medicina verso il modello delle "4 P", secondo l'espressione conosciuta da Leroy Hood (si veda il macro trend **WELL BE**), soprattutto in chiave predittiva.

**La medicina del futuro farà un salto di paradigma: dalla cura della malattia alla gestione complessiva del benessere dell'individuo.**




(Leroy Hood)

I driver del tema to watch • SCIENZE OMICHE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evoluzione tecnologica</li> <li>▪ Sviluppo IoT e Big Data</li> </ul>	
 <b>GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO</b>	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo di una medicina di tipo predittivo</li> <li>▪ Maggiore sostenibilità del sistema di welfare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medicina personalizzata</li> <li>▪ Attenzione al benessere complessivo dell'individuo</li> <li>▪ Empowerment del cliente, più coinvolto</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo del servizio secondo il modello delle "4 P" (personalizzato, preventivo, predittivo e partecipativo)</li> <li>▪ Relazione di fiducia con cliente per gestione propri dati (Long Data, ovvero dati che riguardano l'intero ciclo di vita del cliente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento del rischio privacy</li> </ul>



I caregivers sono coloro che, a titolo non professionale e gratuito, si prendono cura di una persona cara affetta da una malattia cronica, disabile o comunque bisognosa di assistenza a lungo termine. La motivazione è prevalentemente di natura economica, ma anche culturale, ovvero legata alla scelta di non affidarsi ad estranei per la cura dei propri cari. Rappresentano una figura emergente, destinata a crescere di rilevanza per effetto dell'allungamento della speranza di vita e del crescente invecchiamento della popolazione. Non esiste un censimento ufficiale, ma sulla base dei dati dell'Istat sappiamo che sono più di 3 milioni di persone, dato sicuramente sottostimato. Sono in prevalenza donne, anche se è aumentata la quota di uomini. La loro età media è in progressivo aumento. Svolgono un'attività di assistenza molto pesante, che richiede una preparazione che spesso non hanno e che condiziona in misura rilevante la qualità della loro vita, con impatti sulla salute fisica e psicologica, problematiche di gestione del tempo e di conciliazione con il lavoro e la vita sociale.

Il settore assicurativo può svolgere un ruolo importante nel garantire un adeguato supporto ai caregivers, che rappresentano un elemento "invisibile" ma fondamentale del welfare, fornendo servizi in termini di percorsi di accompagnamento e formazione al ruolo, di sostegno psicologico, di sollievo programmato, e sviluppando un welfare aziendale che tenga conto dei bisogni dei lavoratori caregivers.

I driver del tema to watch • CAREGIVERS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Invecchiamento della popolazione</li> <li>▪ Evoluzione delle reti di supporto familiari e sociali</li> <li>▪ Quadro istituzionale e regolamentare</li> </ul>	
 <b>GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO</b>	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welfare "invisibile"</li> <li>▪ Assistenza domestica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Isolamento caregiver, suo impoverimento professionale e relazionale</li> <li>▪ Fragilità caregiver in termini di salute psico-fisica</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta di servizi per caregivers (accompagnamento e formazione al ruolo, sostegno psicologico, sollievo programmato...)</li> <li>▪ Evoluzione welfare aziendale per tenere conto dei crescenti bisogni dei lavoratori caregiver</li> </ul>	



Il tempo è destinato a trasformarsi, scomparendo o dilatandosi per effetto della tecnologia e subendo dinamiche differenti, con effetti di accelerazione ed effetti di rallentamento, nelle sue poliedriche forme, quali il tempo per il lavoro, tempo per gli spostamenti, tempo per la formazione, tempo libero per la sfera personale e affettiva, tempo per l'autorealizzazione.

In un quadro complesso, in cui anche la scienza fatica a trovare adeguati modelli di valutazione dell'impatto della automazione sui posti di lavoro, a cui aggiungere anche gli impatti della delocalizzazione produttiva, è difficile fare una ponderazione delle future dinamiche temporali del lavoro. Considerando il tempo necessario all'adattamento dei lavoratori attraverso la ricollocazione e il re-training e il tempo necessario alla modernizzazione dello stesso sistema formativo, è ragionevole prevedere una significativa riduzione dei posti e degli orari di lavoro tradizionalmente intesi, che varierà molto a seconda del contesto nazionale e del settore produttivo. A questo si affianca la crescente diffusione del lavoro agile: modalità di lavoro più flessibili, dal job sharing allo smart working, consentono un migliore bilanciamento del tempo tra tempo "libero" e lavoro (work-life balance).

Il minore tempo dedicato al lavoro e agli spostamenti legati al lavoro andrà in larga parte alla formazione, programmata sia a livello aziendale sia auto-programmata dai lavoratori, in parte al tentativo di nuove occupazioni (ricerca di lavoro, iniziativa privata), in parte alla sfera personale ed affettiva ed in buona parte all'espressività personale (autorealizzazione), qualora le esigenze basiche di reddito siano soddisfatte (lavorare meno per lavorare tutti). Rimane il rischio che determinate fasce di popolazione, prive del background necessario a reagire, scivolino sempre più verso l'area della marginalità. Per le mansioni di livello più alto, lo smart working e il supporto fornito dall'intelligenza artificiale ridurranno il tempo lavorativo inteso in senso tradizionale, reimpiegato comunque almeno in parte per la formazione continua.

---

**Il tempo, o meglio la gestione del tempo, è moneta.**

---



In un mondo che corre a grande velocità ed è sempre più connesso, in cui la tecnologia sembra avere il potere di far scomparire il tempo (si pensi ai sistemi di realtà aumentata e virtuale che consentono di trascendere la dimensione temporale riproducendo situazioni del passato o simulando possibili mondi futuri) e nel contempo di dilatarlo attraverso la connessione perpetua e una velocità di calcolo in continua accelerazione, generando anche forme patologiche di ansia e dipendenza, crescerà di importanza la cronobiologia, ovvero la capacità di trovare il tempo giusto per ogni cosa e di riprendere il controllo del tempo per gestirlo in modo efficace. Dare maggiore valore al proprio tempo, migliorando i ritmi, riscoprendo il potere creativo del riposo (power nap), del rifugio interiore (meditazione,

yoga, respirazione consapevole, riflessione e sogno ad occhi aperti), del tempo per sé (formazione e autorealizzazione), del collegamento con la natura (il proprio orologio biologico, il proprio corpo, la terra e il mondo naturale). Trovare un equilibrio tra il tempo proiettato verso l'esterno e il tempo rivolto al proprio interno, dedicato al proprio sviluppo interiore.

Il tempo assumerà dunque molteplici forme, alcune più accelerate, altre più lente, e, per usare l'espressione di Bauman, diventerà "più liquido", cambierà morfologia, perdendo la propria tradizionale struttura stabile che prevedeva la divisione netta tra il tempo privato e il tempo del lavoro, il piacere e il dovere, lo spostarsi e il fare. Il tempo sarà sempre più destrutturato, con divisioni sempre più sfumate. Sarà sempre più frequente una commistione fra tempo «libero» e tempo di lavoro, con una tendenza del lavoro a sconfinare nella vita personale e viceversa.




Ci sarà il contrapporsi di due spinte antitetiche, da un lato, la tendenza a focalizzarsi sul momento presente, ad essere "nowist", vivere la vita come un insieme di singoli momenti, e, dall'altro, la spinta ad ampliare la visione del tempo, sviluppare la lungimiranza e superare la concezione "puntillistica" del tempo, come definita da Bauman, per trasformarlo in una curva evolutiva in cui passato, presente futuro sono legati attraverso le nostre scelte.

---

**Il tempo è liquido come la società. Le tradizionali divisioni in cui era strutturato stanno diventando sfumate.**

(Bauman)

---

I driver del tema to watch • IL TEMPO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo tecnologico</li> <li>▪ Intangibles</li> </ul>	
 <b>GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO</b>	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestione del tempo come fattore distintivo offerta prodotti e servizi e gestione risorse umane</li> <li>▪ Educazione a corretto utilizzo del tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestione consapevole del tempo, nel duplice senso di valorizzazione e protezione</li> <li>▪ Bilanciamento del proprio tempo secondo proprio orologio biologico</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo di prodotti e servizi che supportino il cliente nella gestione del proprio tempo, in ottica sia di protezione sia di valorizzazione</li> <li>▪ Sensibilizzazione risorse umane a corretto utilizzo del tempo</li> <li>▪ Messa a disposizione di servizi e strumenti di gestione del tempo e "libera tempo" per le risorse umane.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perdita di rilevanza del tempo quale misura di performance delle risorse umane</li> </ul>



In un contesto di crescente complessità e incertezza in cui i cambiamenti globali modificano continuamente gli scenari futuri, la capacità di resilienza e creatività diventa il nuovo paradigma.

La resilienza indica la capacità di un sistema di adattarsi alle mutazioni del contesto, la capacità di sopravvivere e far fronte in maniera efficace a una crisi, di gestire i rischi trasformandoli in opportunità, guardando lontano e sviluppando il pensiero olistico e la creatività. La resilienza esplora i modi in cui gestire un mondo che non è in equilibrio, ma in continuo cambiamento, in cui i rischi non sono eliminabili e anzi, per l'accelerazione del cambiamento e l'elevato grado di interconnessioni, presentano una crescente complessità e incertezza.

Sviluppare la cultura della resilienza significa costruire all'interno delle persone, imprese, istituzioni, città e infrastrutture una maggiore flessibilità e capacità di adattamento agli eventi estremi. Resilienza significa anche lungimiranza e la capacità di valutare gli effetti a lungo termine in un'ottica di sostenibilità.

La capacità di resilienza e il pensiero creativo sono destinati a crescere di rilevanza nel prossimo quinquennio in molteplici ambiti: non solo nella gestione del cambiamento climatico, dove oltre alla mitigazione si dovrà operare sempre più nella direzione dell'adattamento e della resilienza, e nella pianificazione delle città, dove la resilienza è sempre più un elemento chiave per la progettazione delle metropoli del futuro, ma anche nella gestione del cyber risk, per la progettazione di architetture di sistema sempre più resilienti, oltre che nella pianificazione strategica delle imprese. per gestire le sfide del contesto esterno in chiave proattiva e creativa trasformandole in opportunità e immaginando sviluppi inediti, e nella gestione del benessere psico-fisico delle persone, per la gestione del cambiamento e dello stress.

---

**La resilienza esplora i modi per far sì che i sistemi sopravvivano e prosperino in un mondo che è in costante cambiamento.**

---



Sta emergendo la figura dello “specialista della resilienza”, che coniuga la capacità di adattamento e di gestione olistica e proattiva dei rischi con la visione di lungo periodo, lo spirito creativo e la capacità di pensare “out of the box”, per immaginare nuovi scenari capaci di convertire i rischi in opportunità. Le capacità di pensiero olistico e creativo sono destinate ad essere sempre più rilevanti anche in un contesto di crescente sviluppo dell’intelligenza artificiale e automazione del lavoro, in quanto tipiche dell’essere umano e più difficilmente sostituibili dalle macchine.




In questo ambito il settore assicurativo può svolgere un ruolo fondamentale, contribuendo ad aumentare la resilienza delle persone, delle imprese, delle comunità e del Pianeta, sia fornendo gli strumenti per valutare la vulnerabilità, che è il primo step fondamentale per lo sviluppo della resilienza, sia mettendo a disposizione il proprio know-how in termini di gestione del rischio e di disaster recovery e business continuity.

L’assicurazione può inoltre contribuire a promuovere una resilienza sempre più proattiva, sviluppando competenze di gestione del rischio di tipo anticipante e predittivo, in modo da sviluppare un approccio più coerente alla governance di sistemi complessi e supportare le persone, le imprese, la Pubblica Amministrazione a gestire il cambiamento e le sorprese del domani.

---

**La figura emergente dell’ “homo resiliens” accoglie le sfide del futuro, trasformandole in occasioni creative per ideare inediti scenari di sviluppo.**

---

I driver del tema to watch • RESILIENZA E CREATIVITA'	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento incertezza e vulnerabilità</li> <li>▪ Sviluppo tecnologico e automatizzazione del lavoro</li> </ul>	
 <b>GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO</b>	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo cultura della resilienza</li> <li>▪ Ideazione di soluzioni nuove per futuro più resiliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educazione e empowerment del cliente</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Messa a disposizione di strumenti per autovalutazione del rischio e trasferimento know-how di gestione proattiva del rischio per creazione partnership di lungo periodo con clienti e altri stakeholders.</li> <li>▪ Sviluppo di capacità di resilienza interna per immaginare scenari inediti di sviluppo di fronte alle sfide del contesto esterno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inadeguato sviluppo al proprio interno delle capacità di resilienza e creatività necessarie per fronteggiare un contesto esterno di crescente incertezza.</li> </ul>





Aumenterà la consapevolezza del valore economico dei dati, destinati sempre più a diventare un asset strategico per le aziende e per le persone, in un'economia che vedrà nei dati il nuovo petrolio. L'industria dei dati o "Big Data" è un'industria estrattiva: come il petrolio viene estratto dalle profondità del suolo sotto forma di greggio e poi raffinato per essere trasformato in energia, così i nostri dati personali vengono estratti in forma grezza da internet e successivamente raffinati, ovvero aggregati, filtrati, interpretati, per creare conoscenza e valore per chi li analizza e li utilizza per conoscere e prevedere il nostro comportamento. Dopo la prima fase di sviluppo dei Big Data, sta crescendo la consapevolezza dell'importanza di altri due fattori "V" accanto ai tre inizialmente identificati (Velocità, Volume e Varietà), ovvero Veridicità e Valore.

---

## **I dati personali sono il nuovo petrolio dell'era di internet e la nuova valuta del mondo digitale.**

(Meglena Kuneva)

---

Dal punto di vista delle aziende, la disponibilità e la capacità di elaborazione e lettura dei dati diventeranno sempre più un vantaggio competitivo fondamentale, condizione che, in taluni casi, può tradursi in una prospettiva "aut-aut", essere dentro o fuori dal mercato. Nelle persone maturerà sempre più la consapevolezza che i dati rappresentano un patrimonio personale, un capitale intangibile da valorizzare e proteggere (si veda il macro trend **INTANGIBLES**).

E' indicativa di questa crescente consapevolezza la campagna di Altroconsumo "I miei dati contano!", rivolta ai diversi stakeholder: "I consumatori devono poter ricevere un valore



reale quando le aziende utilizzano i loro dati. E' un loro interesse legittimo partecipare attivamente a un mercato dei dati che sia più responsabile e sostenibile, in grado di distribuire benefici a tutti, anche con servizi innovativi e personalizzati." Tra il provocatorio e il geniale l'idea della società di cyber security Karsperky Lab di aprire a Londra il primo negozio al mondo in cui poter comprare prodotti pagando con la nuova valuta dei dati personali ("Data dollars"), quali ad esempio messaggi, foto o

video personali presenti nel proprio smartphone. L'esperimento del "Data dollar shop" è un modo per invitare la collettività a riflettere sul valore che attribuisce ai propri dati personali e su fino a che punto, con quali limiti e a quali condizioni è disposta a cederli, rendendo più esplicita una scelta che in realtà facciamo quotidianamente, per lo più inconsapevolmente, sottoscrivendo servizi gratuiti in rete che offrono l'accesso a piattaforme di social network o app o altro in cambio dell'accesso ai nostri dati. All'aumento di consapevolezza hanno contribuito anche alcuni casi di scandalo, in primis il "Datagate" di Facebook e Cambridge Analytica, che hanno messo in evidenza i potenziali rischi relativi alla concentrazione di grandi volumi di dati nelle mani di pochi big player.

In questo contesto è interessante notare come si stia delineando la nozione di "eredità digitale": alla morte dell'individuo il suo patrimonio di dati personali entrerà nell'asse

ereditario? Allo stato attuale i dati personali digitali sfuggono alla tradizionale logica successoria che riguarda solo i beni patrimoniali. In assenza di un quadro normativo definito sul “testamento digitale”, le diverse piattaforme propongono soluzioni diversificate. Ad esempio Facebook prevede la possibilità di designare un “contatto erede, che può decidere di trasformare il profilo del defunto in un profilo commemorativo, dandogli una sorta di “immortalità digitale”, o di chiuderlo.

La sensibilizzazione sul tema è in crescita anche per effetto dell’impulso normativo, ed in particolare per effetto del GDPR (General Data Protection Regulation), applicabile in tutti gli Stati dell’Unione Europea dal 25 maggio 2018, che introduce anche norme rigorose per i casi di violazione dei dati (“data breach”) e sancisce l’importante principio che l’utente è proprietario dei propri dati.

**Sta emergendo la nozione di “eredità digitale”.**

Per il settore assicurativo è fondamentale adottare una politica trasparente sull’utilizzo dei dati dei clienti, in un’ottica di partnership con l’assicurato fondata su un rapporto di fiducia e sulla creazione di valore condiviso, con il riconoscimento al cliente di un valore non necessariamente monetario a fronte dei suoi dati, ovvero con forme di reward che si possono tradurre non solo in sconti tariffari, ma anche in servizi, accesso a informazioni e formazione o altre forme di gratificazione. Un elemento qualificante di posizionamento e differenziazione rispetto ad altri player potrà essere rappresentato dall’accreditamento come partner affidabile e trasparente per la gestione dell’identità digitale, con particolare attenzione a aspetti di sicurezza e privacy in coerenza con il DNA del settore stesso.

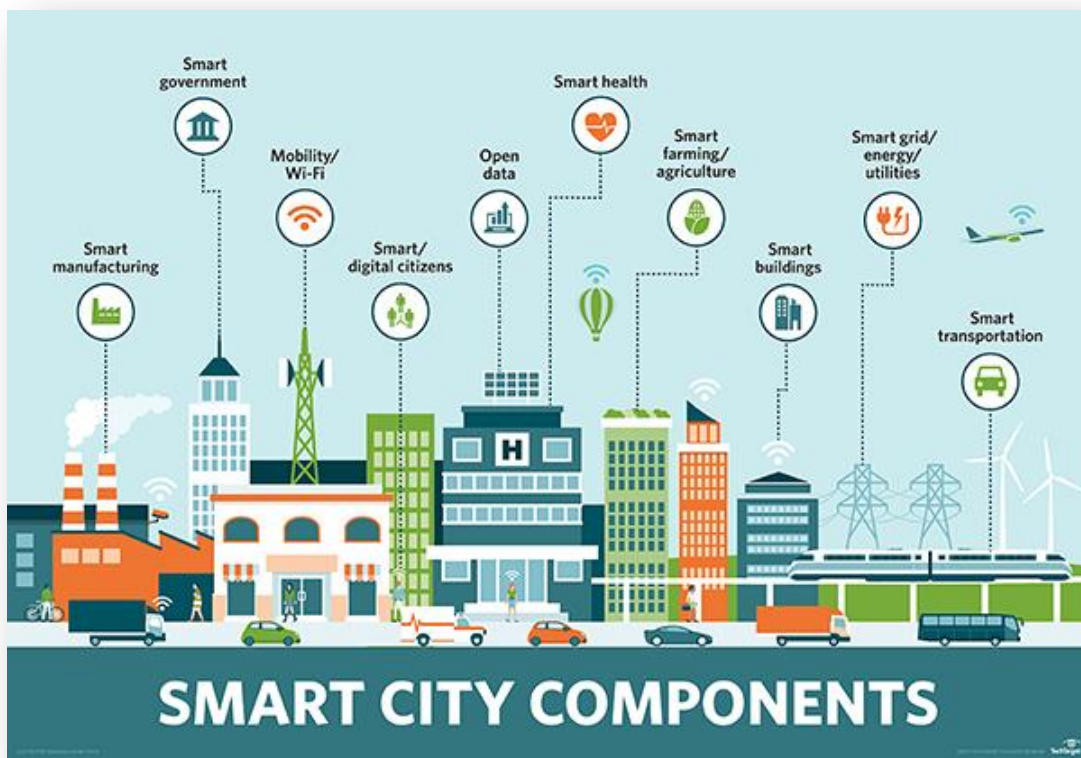
I driver del tema to watch • DATI COME NUOVA VALUTA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo dell’Internet of Everything e dei Big Data</li> <li>▪ GDPR e evoluzione della regolamentazione</li> <li>▪ Sviluppo degli Intangibles</li> </ul>	
 <b>GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO</b>	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trasformazione dell’assicurazione nella logica delle 4 P (personalizzata, preventiva, predittiva e partecipativa)</li> <li>▪ Maggiore trasparenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prodotti e servizi tailor made</li> <li>▪ Coinvolgimento e responsabilizzazione del cliente nella gestione dei dati e del rischio</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA’</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta di prodotti e servizi cuciti addosso al cliente</li> <li>▪ Politica di reward in termini di sconti o servizi</li> <li>▪ Sviluppo della logica anticipante e predittiva nella costruzione dei prodotti e servizi</li> <li>▪ Promozione di comportamenti virtuosi degli assicurati</li> <li>▪ Trasparenza nell’utilizzo dei dati</li> <li>▪ Costruzione legame di partnership e fiducia nella gestione e protezione dell’identità digitale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento cyber risk e rischio privacy</li> <li>▪ Rischio perdita legittimazione ad operare in caso di violazione del legame di fiducia</li> <li>▪ Rischio di perdita della logica mutualistica</li> </ul>



Le città smart esistono già e, in molte parti del mondo, diverse metropoli si stanno attrezzando per diventarlo presto. Sono città che grazie alle tecnologie digitali provano, e ci riescono, a migliorare la vita degli abitanti puntando su efficienza e ottimizzazione delle risorse, soprattutto energetiche perché la difesa ambientale è al primo posto nelle priorità delle città smart.

Quindi la salute dei cittadini diventa elemento trainante, insieme a sicurezza e mobilità mediante i sistemi di sharing. Le città smart sono diffuse un po' in tutto il pianeta: nel Nord America (New York, San Francisco, Chicago), in Europa (Stoccolma, Amsterdam, Copenhagen), in Oriente (Singapore, Seul, Shanghai).




La chiave del successo sta nella condivisione ed utilizzo dei dati. La mobilità, punto cruciale di ogni città di grosse dimensioni, può beneficiare dello scambio di dati per ottimizzare i flussi dei mezzi, per segnalare tempestivamente disagi e problematiche sulle strade, per rendere efficienti i mezzi di trasporto pubblici, contribuendo quindi ad un netto miglioramento delle condizioni dell'aria e riducendo drasticamente gli inquinanti.



Ma oltre a questo l'utilizzo dei dati riguarda anche i sistemi di monitoraggio della salute, il controllo e la prevenzione dei crimini, il miglioramento nella gestione del tempo con risvolti rilevanti sul lavoro e sulla partecipazione civica.

Facendo i conti con l'allungamento della vita media e con il numero di anziani che sta aumentando considerevolmente, queste tematiche diventano importanti anche in quest'ottica considerando il fatto che nei prossimi 10 anni il 70% della popolazione mondiale non vivrà in centri rurali ma in città: una città "facile" è anche "age-friendly", andando anche a vantaggio di questa porzione di cittadinanza, destinata a diventare la quota più rilevante.

Altra parola chiave che guida la trasformazione della città e la progettazione delle città del futuro è resilienza, per trasformare le sfide globali, a partire dal cambiamento climatico, in occasioni per lo sviluppo di soluzioni creative.

<b>I driver del tema to watch • LA TRASFORMAZIONE DELLA CITTA'</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fenomeno urbanizzazione</li> <li>▪ La tecnologia digitale per migliorare la vita e sviluppo del 5G</li> <li>▪ Sviluppo della sostenibilità e dei fattori ESG</li> <li>▪ Salute, trasporti e sicurezza le parole chiave delle città smart</li> </ul>	
 <b>GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO</b>	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passaggio ai sistemi di sharing mobility e sharing economy</li> <li>▪ Condivisione dei dati</li> <li>▪ Ottimizzazione delle risorse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ottimizzazione dei costi e dei servizi mediante tecnologia intelligente per la mobilità, casa, lavoro, ambiente</li> <li>▪ Miglioramento della qualità della vita</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuovi scenari di business più strutturati e più convenienti sia per le Compagnie Assicuratrici che per i clienti</li> <li>▪ Sviluppo di prodotti e servizi per mobilità integrata, condivisa e sostenibile e per sharing economy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I sistemi di sharing rendono più facile e diffuso il fenomeno della vandalizzazione</li> <li>▪ I nuovi sistemi intelligenti necessitano di regolamentazioni chiare riguardo alle responsabilità fra utilizzatori, costruttori, progettisti e programmatori dei sistemi</li> </ul>



Acqua: l'oro blu. La gestione delle risorse naturali avrà rilevanza crescente, soprattutto in relazione al problema siccità, il più urgente.

Il 1° agosto 2018 ha segnato l'appuntamento con l'Earth Overshoot Day: il giorno dell'anno in cui l'umanità ha utilizzato l'intero budget annuale di risorse naturali. Questa data viene calcolata annualmente dal Global Footprint Network, rapportando quanto viene consumato in un anno rispetto a quanto può essere rinnovato in natura: energia, acqua, terra, cibo. L'overshoot day continua a cadere con anticipo sempre maggiore: è passato dal 19 dicembre del 1987 al fine settembre del 2000 fino al 1° agosto. E' sempre più lungo il periodo dell'anno in cui erodiamo il capitale naturale del Pianeta. In Italia cade ancora prima: il 24 maggio nel 2018.

### How many countries are required to meet the demand of its citizens...



Source: Global Footprint Network National Footprint Accounts 2018

Sono quattro le principali aree di intervento identificate dal Global Footprint Network per spostare in avanti l'Earth Overshoot Day, migliorando lo sfruttamento delle risorse del Pianeta:

- **Energia:**

Un voce importante perché le emissioni di carbonio rappresentano oggi il 60% dell'impronta ecologica della popolazione mondiale. Se le riducessimo del 50%, si sposterebbe l'Earth Overshoot Day di 93 giorni.

- **Città:**

La pianificazione delle città in ottica smart gioca un ruolo fondamentale nella gestione delle risorse naturali. Un aspetto chiave è quello della mobilità: riducendo la mobilità in

Per soddisfare la nostra domanda di risorse ci vogliono 4,6 paesi come l'Italia e, con i nostri 'ritmi', 2,6 pianeti Terra.

(Global Footprint Network)

auto del 50% nel mondo, sostituendola per un terzo con il trasporto pubblico e per la restante parte con la mobilità a piedi e in bicicletta si sposterebbe l'Earth Overshoot Day di 12 giorni.

- **Popolazione:**

La popolazione continua a crescere a livello globale: in base alle previsioni dell'ONU nel 2050 il Pianeta sarà popolato da 9,8 miliardi di persone. Tale crescita sarà concentrata in alcune aree del mondo, in particolare in Africa, caratterizzate da un elevato tasso di natalità. Riducendo il tasso di natalità a livello mondiale si riuscirebbe a contenere l'aumento della popolazione con impatti sull'utilizzo delle risorse: Se in media ogni famiglia nel mondo avesse un figlio in meno, l'Earth Overshoot Day verrebbe rinviato di 30 giorni entro il 2050. Come sottolineato dal Rapporto del Global Footprint Network, per raggiungere questo obiettivo è fondamentale intervenire sull'empowerment delle donne, con azioni in termini di educazione e riduzione del gender gap.

- **Cibo:**

I consumi alimentari sono responsabili del 26% dell'impronta ecologica. Se tutti nel mondo dimezzassero lo spreco di cibo, riducessero l'intensità dell'impronta della loro dieta e consumassero mediamente meno calorie, l'Earth Overshoot Day si sposterebbe di 38 giorni

Il tema della gestione delle risorse naturali tocca direttamente l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

I driver del tema to watch • GESTIONE RISORSE NATURALI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quadro geopolitico e regolamentare</li> <li>▪ Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs)</li> </ul>	
 <b>GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO</b>	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deterioramento dell'ambiente</li> <li>▪ Migrazioni e conflittualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peggioramento della qualità vita, salute, alimentazione</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta di prodotti e servizi che incentivano comportamenti responsabili sotto il profilo della gestione risorse naturali</li> <li>▪ Iniziative di sensibilizzazione e intervento sulla gestione delle risorse del Pianeta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'esaurimento delle risorse naturali accelera cambiamento climatico</li> </ul>



Dagli anni sessanta la corsa allo spazio non si è mai fermata, ma è cambiato l'approccio. L'essere umano si è alzato in volo tante altre volte ma molto più vicino alla terra, nelle stazioni spaziali, per effettuare esperimenti. Sistemi autonomi come i satelliti sono in orbita da tempo e sistemi ultra evoluti sono stati spinti fino ai confini del sistema solare per poter ottenere informazioni. In questa nuova ondata spaziale sono entrate nuove nazioni come la Cina che punta a realizzare una nuova stazione spaziale entro il 2025, lo stesso anno in cui terminerà l'operatività della stazione internazionale attuale, dove è prevista anche la



costruzione di hotel di lusso. L'Italia anche in questo caso avrà un ruolo determinante tramite Thales Alenia Space e Altec. La luna sarà ancora un obiettivo, con previsione di viaggi intorno alla Ima dopo il 2020. Gli USA saranno invece protagonisti del turismo spaziale che nei prossimi anni non solo si concretizzerà

definitivamente, ma pare che prenderà anche piede in virtù delle aspettative nei confronti di questi voli che comunque rimarranno intorno ai 100 chilometri dalla terra. Si spartiranno questa fetta di business SpaceX (Elon Musk), Virgin Galactic (Richard Branson), Blue Origin (Jeff Bezos). Ma le iniziative si stanno moltiplicando e comprendono anche palloni sonda a capsula, praticamente mongolfiere, che arriveranno a 30 chilometri dal suolo terrestre.



Il tema crescerà di rilevanza anche se sarà "material" per il settore assicurativo in un orizzonte temporale più ampio del prossimo quinquennio.

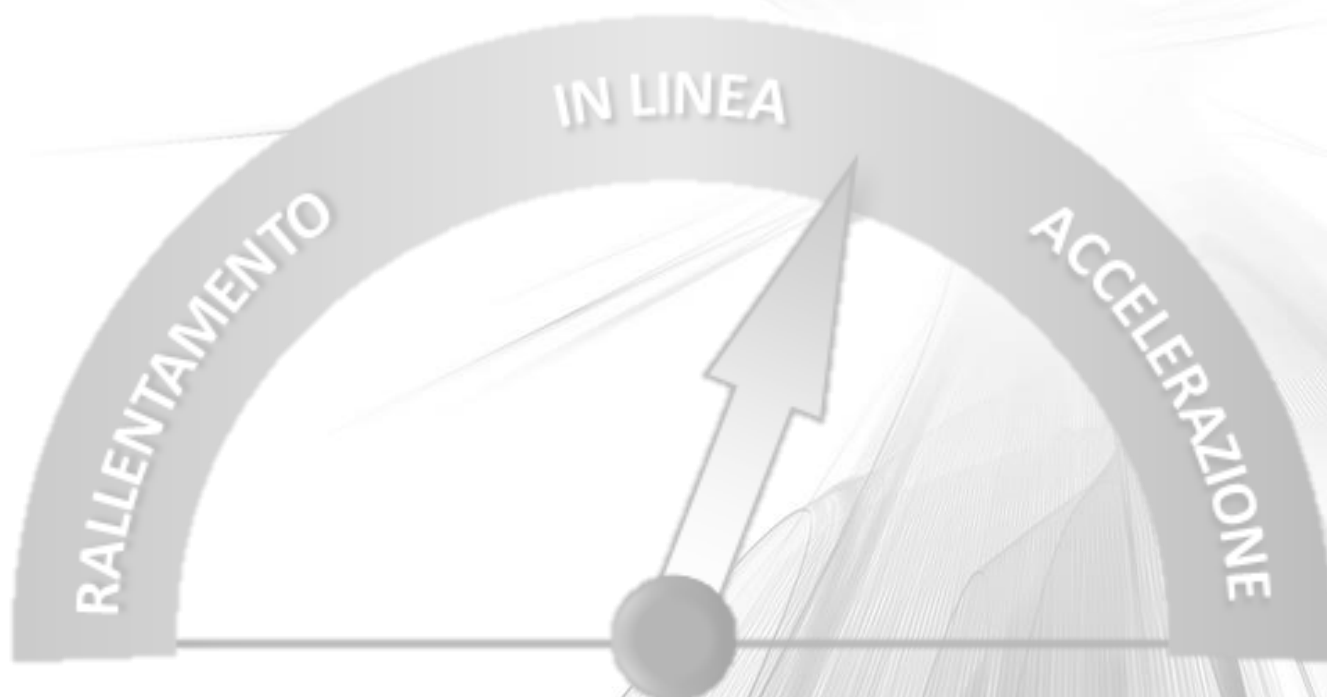
## I driver del tema to watch • IL TURISMO SPAZIALE

- Nuovi sistemi aerospaziali di corto raggio saranno disponibili nei prossimi anni per clienti facoltosi
- Le navette, sulla scorta di quanto sperimentato con lo Shuttle, saranno riutilizzabili e costituiranno il banco di prova per l'aerospazio dei prossimi decenni



## GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apertura di nuove frontiere e di un nuovo mercato</li> <li>▪ Alto consumo energetico e impatto ambientale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turismo di élite (polarizzazione)</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta di prodotti e servizi per la space economy</li> </ul>	



Nelle pagine seguenti sono presenti infografiche con gli indici del dashboard di monitoraggio, che contengono anche dati stimati al 2020. Le stime sono state elaborate dall'Osservatorio Reputational & Emerging Risks.



The image features a hand in the foreground pointing towards a line graph. The background is a blurred image of a person in a business suit. The overall aesthetic is professional and modern, with a focus on data and business trends. The text is overlaid in a bold, red, sans-serif font.

**EVOLUZIONE DEI  
MACRO TREND NEL  
RADAR**

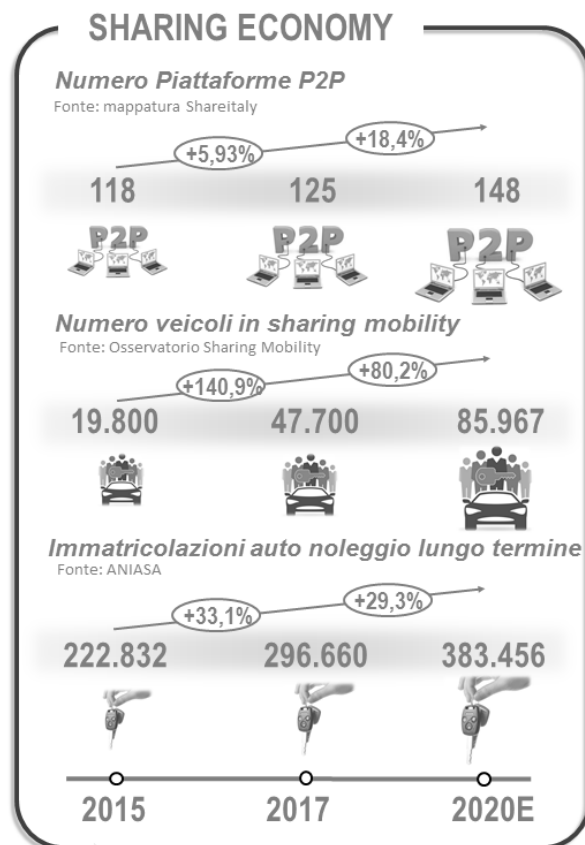
# SHARING ECONOMY



Nuovo paradigma, basato su accesso, riciclo e rete p2p, a cui il settore assicurativo può dare risposta, riscoprendo la sua natura "sharing" nelle sue origini mutualistiche e nel suo ruolo di garanzia

L' economia della condivisione (sharing economy) rappresenta da alcuni anni un nuovo modello economico di sempre maggiore rilevanza. In grado di applicarsi a diversi settori (dai trasporti al turismo, dalla finanza collaborativa ai servizi domestici e professionali on-demand), la sharing economy vede nell'evoluzione socioculturale la ragione della sua recente diffusione. L'interconnessione e gli scambi rapidi propri del mondo social, l'uso delle piattaforme, la smaterializzazione delle transazioni sono ormai parti integranti della nostra esperienza quotidiana e fanno sì che gli individui ricerchino nella realtà fisica un modo nuovo di muoversi, di interagire, di reperire informazioni e servizi semplice e immediato, sempre più simile a quello virtuale.

Elemento chiave della sharing economy è rappresentato dalle relazioni peer-to-peer abilitate dal web. Sebbene la tecnologia non sia indispensabile per un'economia della condivisione, essa ha tuttavia un ruolo "abilitante" proprio nell'innalzamento delle prestazioni dei servizi condivisi, divenendo motore per uno sviluppo sostenibile e inclusivo: sostenibile perché sfruttando le opportunità della digitalizzazione è possibile elevare il concetto di "sharing" ad un livello ancora superiore, rendendo possibile l'accesso a nuovi servizi o rendendo più efficienti quelli già esistenti; inclusivo in quanto la filosofia alla base della sharing economy è quella di garantire un rapporto alla pari tra tutti i partecipanti prevedendo modelli relazionali di tipo orizzontale e non gerarchico.



Il fenomeno della sharing economy continua a evidenziare un andamento in crescita in diversi settori. Focalizzandosi sulla mobilità, il “Secondo Rapporto Nazionale sulla sharing mobility” elaborato nel 2017 dall’Osservatorio Nazionale promosso dal Ministero dell’Ambiente ha evidenziato:

- una crescita dei servizi di sharing mobility del 36% tra 2015 e 2017 (da 262 a 357, di cui il 58% nel Nord Italia), con accelerazione in particolare al Sud (+57% nel triennio considerato);
- il superamento della soglia di un milione di iscritti per il car sharing, che nel 2017 hanno percorso 62 milioni di chilometri; da segnalare che un quarto delle automobili è a emissioni zero; Milano rappresenta la città in cui il fenomeno è di gran lunga maggiormente sviluppato;
- il primato europeo di servizi attivi che l’Italia detiene nel bike sharing, con 286 sistemi installati, che mettono a disposizione 39.500 biciclette condivise;
- l’affiancamento, alla diffusione del carpooling extraurbano (che conta 2,5 milioni di utenti), del carpooling aziendale e urbano, con utenti cresciuti del 350% nel triennio 2015-2017.

Le evoluzioni in materia di mobilità condivisa sono strettamente connesse alle scelte in materia di servizio pubblico e di infrastrutture (e possono avere impatti su di esse), poiché esplicano al meglio la loro utilità in una visione integrata e multimodale della mobilità. Solo grazie allo sviluppo di servizi innovativi e la cooperazione tra privati e Istituzioni sarà quindi possibile offrire a clienti e cittadini soluzioni di mobilità realmente sostenibili.

La ricerca “Mappatura delle piattaforme collaborative 2017”, a cura di Marta Mainieri (Collaboriamo), ha evidenziato l’interesse delle aziende ostart up che le gestiscono ad ampliare, in ottica di sviluppo futuro, la rete dei destinatari dei servizi, passando dal solo peer-to-peer a gamme di servizi rivolte anche a professionisti e piccole, medie e grandi imprese (una su tre presenta un’offerta orientata anche al business).

Lo sviluppo delle sharing economy è legato da un lato alla regolamentazione, che deve assicurare trasparenza e tutele agli utilizzatori, e dall’altro ad adeguati sistemi di garanzia.

Si deve prestare molta attenzione alle condizioni di utilizzo suggerite dai fornitori di servizi sharing. Quasi sempre questi suggerimenti sono vere e proprie linee guida vincolanti che espongono l’utilizzatore a responsabilità importanti, talora dai risvolti penali. E’ di agosto di quest’anno la notizia che un utilizzatore di car pooling ha trasportato attraverso un confine europeo persone che non avevano i requisiti adatti per l’espatrio. Nei confronti del guidatore sono stati intrapresi provvedimenti economici importanti ed è scattata la reclusione. La società fornitrice del servizio non è intervenuta a tutela del consumatore che aveva sottoscritto, mediante l’installazione dell’app del servizio, condizioni che lo vincolavano al controllo dei trasportati. Per cui, oltre a doverosa consapevolezza nell’utilizzo del servizio, sistemi di tutela aggiuntivi sono opportuni.

In questo ambito il settore assicurativo può svolgere un ruolo fondamentale: la “Mappatura” di cui sopra ha evidenziato infatti come il 77,7% dei gestori delle piattaforme ritenga che l’assicurazione aumenti la fiducia nella piattaforma, soprattutto in relazione alla sempre maggior apertura al business da parte delle piattaforme.



### ► La diffusione della blockchain

Che la Blockchain sia tema di grande attenzione è cosa chiara da tempo. Già lo scorso anno, la Commissione europea aveva pubblicato un interessante paper, nel quale spiegava in termini semplici i vantaggi della Blockchain nelle vite dei cittadini, mentre nel mese di febbraio 2018 la Commissione europea ha inaugurato un Osservatorio sulla blockchain, il cui compito è tenere traccia degli sviluppi tecnologici e di promuovere anche il ruolo delle realtà europee impegnate su questo fronte, proprio a ragione dei benefici, che in termini di tracciabilità e sicurezza, possono derivare dal loro utilizzo. Entro i prossimi due anni ai progetti Blockchain sono destinati fondi fino a 340 milioni di euro.

Le aspettative sono altissime e per certi aspetti anche i rischi legati a questo cambiamento. Secondo molti esperti, la tecnologia blockchain è destinata a rappresentare un trend dirompente per il settore assicurativo in quanto le capacità di invio, ricezione e memorizzazione di questo registro blindato e distribuito può rivoluzionare le modalità di gestione delle transazioni, collegando in modo sicuro e efficiente le diverse parti coinvolte, rendendo potenzialmente superfluo l'intervento di un'autorità garante centrale.

A sperimentare tale tecnologia non è solo il settore insurtech, ma sono anche player assicurativi più tradizionali interessati a studiarne le potenzialità e i possibili ambiti di applicazione per il business assicurativo attraverso investimenti e la formazione di consorzi. Così, accanto ai modelli di Blockchain aperti, si stanno sviluppando sistemi chiusi ("permissioned blockchain"), quali quelli gestiti da consorzi di banche o assicurazioni, volti a presidiare il mercato e creare "ecosistemi di fiducia".



L'utilizzo della Blockchain nell'universo delle assicurazioni ha il potenziale per automatizzare numerosi processi attraverso l'utilizzo di "smart contract", contratti intelligenti che possono sostituire gran parte delle attività condotte manualmente con codici che abilitano funzionalità di esecuzione automatica dei compiti, quali ad esempio le assicurazioni viaggio che indennizzano in automatico in caso di ritardo del volo, con grande efficienza e trasparenza.

In una recente ricerca di Boston Consulting Group<sup>7</sup>, vengono evidenziati i potenziali benefici della blockchain, in particolare per le compagnie di assicurazioni danni caratterizzate da un alto tasso di transazioni, stimati fino a 10-13 punti di riduzione del combined ratio. Viene inoltre sottolineato che, mentre le attuali sperimentazioni delle compagnie assicurative sono limitate al coinvolgimento di altri player del settore, essenzialmente assicuratori e riassicuratori, le potenzialità sarebbero amplificate estendendo la blockchain all'intero ecosistema, con l'inclusione anche di soggetti esterni al settore. Infatti, se le "blockchain solo assicurative" già consentono, attraverso la condivisione di dati, di ridurre il lavoro manuale e i costi di transazione, sia in ambito assuntivo per quotazioni "in tempo reale" sia in ambito liquidativo per l'accelerazione della liquidazione dei sinistri, le "blockchain di ecosistema" permetterebbero anche di acquisire dati esterni, rendendo più accurate la valutazione del profilo di rischio complessivo del cliente e l'identificazione delle frodi.

E' quindi importante presidiare questa tecnologia, pur senza sottovalutare i rischi e le difficoltà di implementazione ad essa associati.

<sup>7</sup> BCG, "The first all-blockchain insurer", 2018.



I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Sviluppo trasporto pubblico e integrazione
- Creazione strutture per mobilità multimodale quali hub fisici
- Evoluzione tecnologica (diffusione IoT, internet in mobilità, piattaforme tecnologiche aperte e integrabili...)
- Fattori demografici (urbanizzazione, evoluzione nuclei familiari, cambio generazionale con millenials...)
- Mutamento culturale, accelerato dalla crisi economica ma trasformatosi in un nuovo modello di sviluppo
- Evoluzione normativa e regolamentare che assicuri maggiore trasparenza e maggiori tutele
- Aumento fiducia nelle relazioni p2p (con sistemi di reputazione digitale o strumenti di garanzia come l'assicurazione)



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema

Sui Clienti

- Riduzione ruolo auto privata e evoluzione verso modello di mobilità multimodale integrato
- Impatto positivo su ambiente e salute (Mitigazione Climate Change)
- Minor ruolo dell'assicurazione a livello di intermediazione con crescita relazioni p2p (sviluppo di forme di p2p insurance)
- Reputazione come moneta del futuro
- Crescita della «gig economy»

- Evoluzione «status symbol» da possesso di cose (es. auto) a accesso a esperienze e beni intangibili (es. viaggi)
- Accesso a beni e servizi con logica «on demand»
- Riduzione sprechi e riduzione costi
- Maggiore flessibilità e libertà



OPPORTUNITA'



RISCHI

- Ruolo assicurazione nel contribuire a creare clima di fiducia nei rapporti p2p
- Partnership per la creazione di ecosistemi integrati
- Sviluppo di nuove forme assicurative legate a nuovo modello di consumo (modello misto di mobilità, accesso a beni e servizi con logica «on demand», scambi di beni o prestazioni, autoproduzione, riciclo, fruizione di esperienze...)
- Maggiore coinvolgimento degli stakeholder in logica p2p
- Valorizzazione degli stakeholder come "ambasciatori" del Gruppo Ottimizzazione dei processi di gestione
- Miglioramento della gestione delle risorse umane

- Riduzione base assicurativa per sharing dei beni, primo tra tutti il car sharing, e crescenti istanze di polizze pay per use
- Aumento potere contrattuale clientela per shift da relazione B2C a B2B e aumento collaborazioni p2p
- Minore ruolo dell'assicurazione a livello di intermediazione con crescita delle relazioni p2p

# CONSUMATORE IBRIDO



**Il consumatore è sempre più ibrido e anche nella relazione con l'assicurazione ricerca un'esperienza "seamless", senza soluzione di continuità tra reale e virtuale.**

**I**l consumatore ibrido continua ad essere un tema di centrale rilevanza nel mondo dei servizi al cliente ed in generale per tutti gli operatori che trovano nel cliente il punto di arrivo della loro catena del valore.

Il ricorso nel processo di acquisto a tecnologie, devices e internet rappresenta un trend probabilmente incontrovertibile.

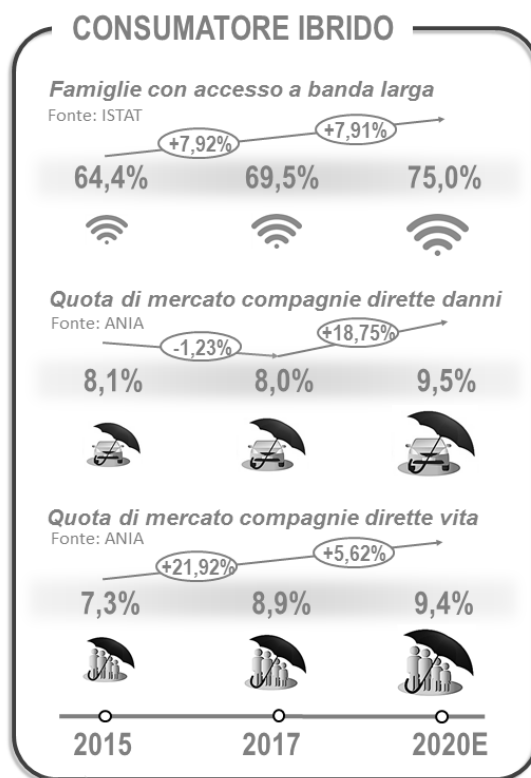
Nel 2018 secondo le stime di Euromonitor International gli acquisti on line a livello globale cresceranno – a valore – del 13%.

In tal senso vanno interpretate anche le evidenze che emergono dal "World Insurance Report 2018" (Capgemini / Efma), secondo cui sarà importante continuare ad investire nelle nuove tecnologie, come leva di riduzione delle limitazioni derivanti dalla fruizione di servizi sui "soli canali tradizionali" e più in generale come viatico per l'incremento della customer experience.

Nonostante questo la necessità di integrare l'esperienza on – line con quella off – line sta emergendo sempre più come fattore determinante per portare a termine un acquisto.

La flessibilità mostrata del cliente in fase di scouting e acquisto diventa elemento ricercato nelle aziende che devono presidiare un ecosistema di punti di contatto che soddisfi esigenze di interazione che caratterizzano una fetta sempre più ampia di clienti.

L'integrazione tra on line ed off line viene altresì ricondotta alla necessità ravvista dai clienti di "accorciare la distanza tra percepito e reale": i canali fisici vengono vissuti come strumenti utili a consolidare le informazioni acquisite on line e fugare eventuali dubbi.



Come evidenziato nell'Osservatorio della Distribuzione Assicurativa 2017 pubblicato da SCS Consulting, i canali di contatto fisici (tra cui agenzie, call e contact center, ...) sono uno snodo determinante per mantenere viva la relazione con il cliente nel corso dell'anno e mettere a terra iniziative di contatto generate attraverso il web (+ 60% nelle interazioni infra-annuali tra agenzie e clienti nel triennio 2014 / 2017).

L'omnicanalità ed il particolare riferimento all'integrazione tra canali è oggi il centro delle riflessioni strategiche di molte compagnie assicurative.

Come evidenziato dall'Osservatorio sui piani industriali dei player del Mercato Assicurativo predisposto da SCS Consulting nel 2018, il presidio del tema negli intenti degli operatori di mercato è sistematico e diffuso a diversi livelli della "catena del valore":

---

## **L'integrazione tra esperienza "on line" e "off line" è determinante per portare a termine con successo il processo di acquisto**

---

- Spinta alla condivisione delle informazioni raccolte tra rete e compagnia come leva per incrementare il livello di servizio al cliente
- Presidio sistematico nell'analisi del Customer Journey in modo da garantire l'allineamento tra i diversi Touch Point e l'experience complessiva al cliente
- Forte spinta alla veicolazione verso la rete fisica delle informazioni e dei lead generati attraverso il ricorso alla tecnologia
- Nuova identità dei punti vendita, per creare maggiore continuità tra l'esperienza "virtuale" e quella "reale" e creare appetibilità della rete agenziale anche nei clienti maggiormente vocati all'esperienza digitale.

Questa pluralità di azioni vuole venire incontro alle esigenze di quei clienti che, come evidenziato da Euromonitor International nel suo rapporto annuale sulle nuove tendenze del consumatore, vogliono bilanciare i benefici dell'accessibilità 24/7 garantita dalla rete, allo stress ed ai potenziali rischi che questa sovra esposizione può comportare in aggiunta ad una precisa volontà di veder salvaguardata la propria privacy.

Come affermato da "Trend Watch 2018", sta cominciando una nuova fase della vita del cliente ibrido in cui la volontà di essere "riconosciuti" va di pari passo con la priorità data alla propria privacy e al rispetto dei propri spazi, un'era in cui la tecnologia potrà giocare un ruolo fondamentale per l'evoluzione nel rapporto con il cliente:

- Favorendo l'accessibilità al servizio, attraverso nuovi molteplici punti di accesso
- Permettendo la creazione di prodotti e servizi sempre più tarati su bisogni ed esigenze, rilevate attraverso l'analisi dei comportamenti e delle abitudini
- Valorizzando il contributo dei canali fisici nella "messa a terra" delle strategie, attraverso la condivisione in tempo reale di informazioni utili ad arricchire il patrimonio informativo di chi è chiamato a vivere il "faccia a faccia" con il cliente.



## FOCUS ON...

### ► Smartphone e Intelligenza Artificiale

Oggi tutti possono utilizzare sistemi di intelligenza artificiale: le più grandi aziende hanno realizzato una serie di reti neurali utilizzabili da tutti per i processi più comuni. Amazon ha Amazon Rekognition, un servizio di AWS che offre un database già addestrato o addestrabile dall'utente e tutta la potenza dei suoi datacenter per riconoscere immagini. Oppure Alexa Voice Service, che fa lo stesso con l'audio. Microsoft ha un sistema simile per le traduzioni di testi, Google ha realizzato Tensorflow, Facebook ha Caffè2. Tutti stanno contribuendo alla creazione di reti neurali e a sistemi in cloud che permettono a sviluppatori e ad aziende di sfruttare l'AI in base alle loro esigenze. C'è un però, il cloud: per funzionare molte di queste reti richiedono che foto, audio e altri dati vengano inviati a server esterni e non sempre questo è accettabile per motivi legati alla privacy. Anche perché, è noto, la maggior parte delle aziende che usano l'intelligenza artificiale sui loro prodotti, come ad esempio Facebook e Google, usano anche i nostri dati per addestrare i loro modelli che diventano così sempre più completi e potenti. Nell'arco di qualche anno il concetto di CPU (Central Processing Unit) è stato affiancato da quello di NPU (Neural Processing Unit), ovvero di una componente hardware capace di sfruttare le reti neurali, quindi il concetto di apprendimento. Gli smartphone odierni riescono a



riconoscere l'utente tramite la fotocamera e molto raramente vengono ingannati (una volta ogni milione), analizzano l'audio dal microfono per correggere il rumore ambientale e guardano con attenzione le nostre fotografie per apportare migliorie all'immagine: i software AI sanno perfettamente distinguere all'interno di uno scatto fotografico un albero, piuttosto che un essere umano o un animale, o un monumento.

### ► I nuovi paradigmi di relazione con il cliente

La dirompenza dei fattori tecnologici ed organizzativi in genere sta fornendo le nuove linee guida nella trasformazione dell'assicurazione attuale. Sono molti i fronti e le sfide sulle quali le assicurazioni dovranno confrontarsi. Fra questi l'evoluzione delle preferenze del cliente.

In altri settori industriali il cliente sta già vivendo esperienze di consumatore evoluto. Grazie alla tecnologia sono tanti i settori dove i clienti pretendono, ed ottengono, servizi dedicati ed al tempo stesso snelli, semplici e veloci. Anche le assicurazioni hanno preso consapevolezza di queste necessità e da tempo si stanno muovendo incontro ad una clientela attenta ed evoluta. La concorrenza esercita una leva potente sul prezzo del servizio, in considerazione del fatto che anche il potere di acquisto dei clienti è diminuito negli ultimi anni. Ma il miglioramento dell'efficienza operativa consentirà di individuare margini economici da poter destinare ai clienti. I nuovi modelli di relazione, come quelli peer-to-peer, saranno rilevanti per la sopravvivenza nel mercato.

Agilità e utilizzo dei dati saranno le nuove parole d'ordine. La disponibilità dei dati in tempo reale sta crescendo velocemente nei volumi, e anche la velocità di utilizzo. La condivisione dei dati da parte dei clienti non costituisce più un tabù, purché in relazione con benefici reali ed immediati sui servizi e sui costi.





## I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Evoluzione tecnologica e disponibilità di connessioni di rete (internet in mobilità, diffusione IoT, 5G...)
- Fattori demografici (urbanizzazione, cambio generazionale con millenials...)
- Commistione tra mondo reale e virtuale
- Rafforzamento sicurezza dati e transazioni



## GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

### Sul Sistema

- Aumento della frequenza di interazione con i clienti e crescente orientamento delle organizzazioni verso un approccio cliente-centrico
- Ibridazione della relazione cliente - compagnia con commistione tra reale e virtuale
- Aumento efficienza operativa

### Sui Clienti

- Crescente responsabilizzazione e autonomia del cliente
- Relazione quotidiana con compagnia con opportunità di servizio «anytime, anyway, anywhere»
- Miglioramento della customer experience



### OPPORTUNITA'

- Strategia integrata multicanale e multiaccesso
- Arricchimento dell'offerta con componenti di servizio per offrire al cliente un servizio a 360°
- Semplificazione prodotti e comunicazione in ottica di trasparenza
- Aumento della frequenza di interazione con il cliente e della rilevanza nella sua vita quotidiana
- Miglioramento della customer experience nelle diverse fasi del suo journey
- Evoluzione compagnia e agente da "advice provider" a "good habit supporter" (anche attraverso la gamification)
- Crescente importanza del rischio reputazionale con opportunità di offerta di strumenti di protezione



### RISCHI

- Aumento infedeltà del cliente al brand
- Rischio di conflitto tra i diversi canali di accesso del cliente alla compagnia ma anche di disallineamento in termini di informazioni e immagine veicolata
- Rischio di spersonalizzazione del servizio
- Minaccia comparatori, compagnie dirette e player non assicurativi
- Crescente rilevanza del rischio reputazionale con conseguente necessità di evoluzione e rafforzamento delle relative modalità di presidio

## PRECARIETA' E POLARIZZAZIONE

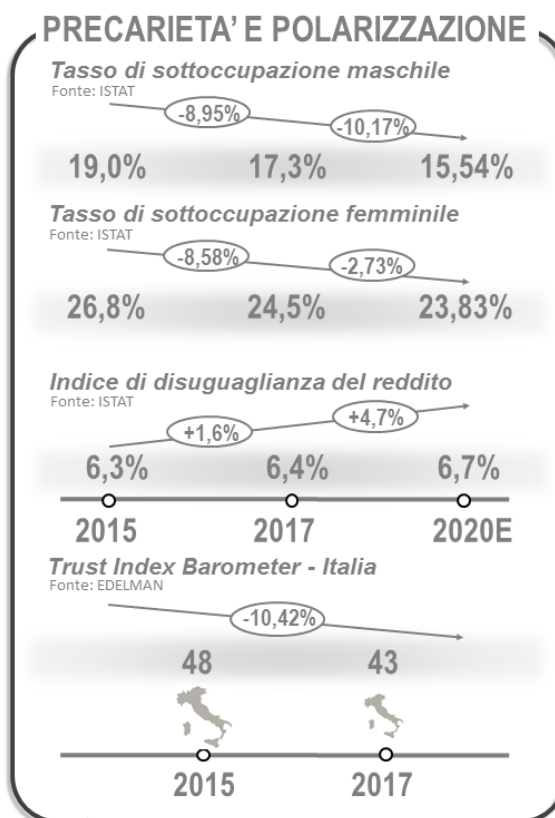
Le disuguaglianze crescono e i cittadini si polarizzano sempre più in gruppi distanti tra loro, riguardo al tenore di vita, al livello di cultura, alla partecipazione politica e sociale, al senso di accoglienza. Il settore assicurativo può avere molte soluzioni da proporre.

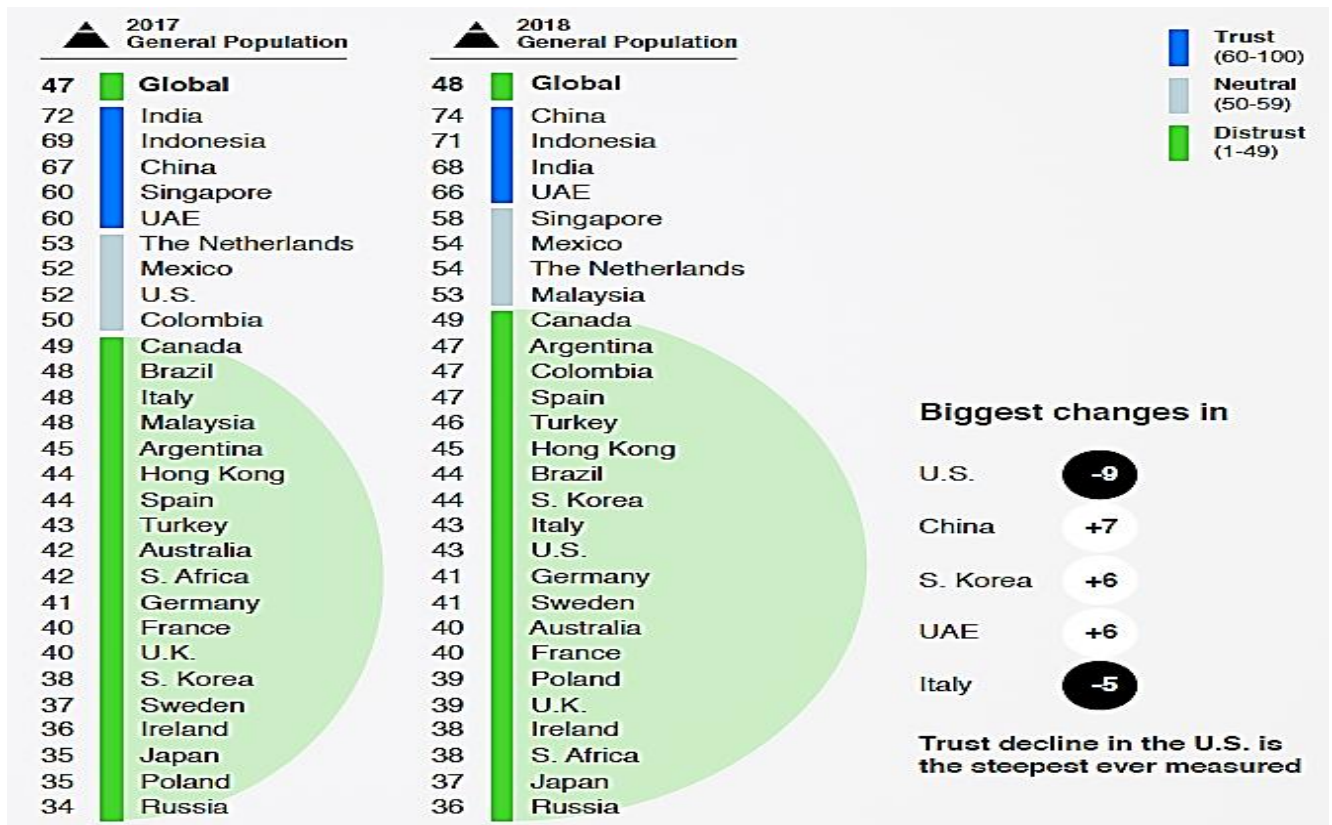


**L**a paura generalizzata verso il futuro ignoto, più in particolare verso la disoccupazione e la precarietà lavorativa, verso le disparità nella distribuzione della ricchezza, le tensioni sociali, la sensazione di esclusione e la difficoltà nell'esercitare i propri diritti tramite una classe politica sempre più distante sono solo una parte dei temi raccolti all'interno del Macro Trend Precarietà e Polarizzazione. Le situazioni di disparità tendono a suddividere le persone in cluster virtuali ed ideologici che accentuano l'isolamento e nei casi più estremi determinano veri e propri fenomeni di polarizzazione nei quali si contrappongono gruppi profondamente diversi fra loro dal punto di vista economico, ideologico e di prospettive future.

Questo Macro Trend è interconnesso con Macro trend quali la Sharing Economy, New Skills, Well be, Human Society 2.0 perché presenta forti spinte che vanno ad influenzare le dinamiche interne ai trend. Per ultimo, ma non per questo da ultimo, il Macro Trend delle Nuove Frontiere rappresenta un importante destinatario di effetti generati da Precarietà e Polarizzazione, in virtù degli elementi distintivi suddetti quali le tensioni economiche e sociali dovute al senso di esclusione e alle risposte attese da parte della politica.

Il senso di sfiducia nei confronti delle istituzioni che coinvolge una larga fetta della popolazione mondiale è fotografato dall'edizione 2018 dell'Edelman Trust Barometer, che si attesta a 48, collocandosi nell'area negativa di "distrust". Rispetto allo scorso anno, l'Italia si è posizionata ancora più in basso con un calo di 5 punti, però in buona compagnia con paesi come gli Stati Uniti (-9 punti) e Regno Unito (-1 punto).





Fonte: Edelman Trust Barometer 2018

L'ISTAT ha lanciato un allarme: mai così tanti poveri in Italia dal 2005. Sono colpiti soprattutto il Sud dell'Italia, gli stranieri e le famiglie con capofamiglia sotto i 35 anni. E anche riguardo alla povertà l'ISTAT si vede costretta a creare dei poli: esiste una povertà assoluta ed esiste una povertà relativa. La prima riguarda le persone che non sono in grado di acquistare neppure i beni essenziali, nella seconda categoria sono invece incluse le famiglie che spendono, ma meno della quota pro capite nazionale. I quartieri multietnici soffrono a causa di basse retribuzioni e famiglie numerose.

E la popolazione è molto contrastata fra il dovere di accoglienza e la necessità di difendere ciò che rimane del proprio tenore di vita che si vede progressivamente compromesso.

Questi dati descrivono una situazione critica e complessa nella quale, oltre ai provvedimenti del sistema pubblico, può svolgere un importante ruolo anche il settore assicurativo tramite l'offerta di soluzioni che garantiscano l'accessibilità delle coperture anche alle fasce meno abbienti, quali ad esempio la rateazione dei premi assicurativi, e la proposta di polizze che proteggano il tenore di vita a fronte di problemi di salute o perdita del lavoro. Il settore assicurativo può inoltre contribuire creando un clima di fiducia, impegnandosi sui temi che stanno a cuore alle persone e generando un impatto positivo per la società. Il Trust Barometer di Edelman evidenzia infatti come alle imprese venga sempre più richiesto di assumere un ruolo di leadership sui temi di valenza sociale (si veda il macro trend **INTANGIBLES**).

**Aumenta la distanza sociale tra il pubblico informato e la popolazione di massa, tra le persone centrali e quelle periferiche, tra gli anziani e i giovani, alimentando il senso di esclusione.**



## ► Le "Echo Chambers"

L'elezione di Donald Trump, fra le molte cose, ha segnato lo sdoganamento definitivo dell'uso dei social media anche nella politica. Trump ha utilizzato in maniera molto disinvolta i social network in generale, ed in particolare Twitter. Ha condiviso e ritwittato informazioni e video anche di dubbia provenienza, come avvenuto nel caso della condivisione del materiale del gruppo di estrema destra Britain First. Questo incidente illustra perfettamente l'allarmante facilità con cui i social media e i social network possono essere utilizzati per diffondere informazioni dubbie. Internet ha agevolato l'emersione di fonti di notizie alternative, sui quali l'origine dei fatti spesso non deve essere data per scontata. I social media consentono la rapida crescita e diffusione di tutto, dalla ridicola teoria della cospirazione Pizzagate al dilagante diniego del cambiamento climatico. Questa proliferazione di miti e cospirazioni urbane sarebbe forse ridicola se non fosse così pericolosamente unica. Si stima che il 61% dei millennial raccolga notizie principalmente attraverso i social media. Ma nel processo di lettura vengono attivati algoritmi che sono alla base dei nostri feed. Come osservato dal Knight Center, "... attraverso i social media, le notizie professionali e di altro tipo sono mescolate con informazioni e opinioni non verificate. Voci e pettegolezzi entrano nel flusso ". Sempre il Knight Center ha notato che questo tende ad aumentare la polarizzazione politica e ammoniva: " le persone potrebbero



perdere le capacità di differenziare le informazioni dalle opinioni ". Parte del problema è la nostra dipendenza dai giganti di Internet e il loro interesse a premiarci con ciò che ci piace vedere. Tutto, dalle nostre ricerche su Google ai nostri feed di notizie su Facebook, è fatto su misura, in base alle nostre preferenze,

interessi e orientamenti mappati sulla base delle tracce che abbiamo lasciato nella rete. Le ricerche realizzate suggeriscono che noi giochiamo il ruolo di guida nel determinare la nostra polarizzazione. Siamo molto più "clusterizzati" di quanto pensiamo e tendiamo a interagire di più con persone che condividono le nostre convinzioni, restando rinchiusi nelle nostre "bolle" on line.

Un recente studio su Science ha scoperto che tendiamo a impegnarci maggiormente con informazioni che contengono i nostri preconcetti ideologici. Tale polarizzazione ha conseguenze ben oltre la politica, ha implicazioni allarmanti per la scienza e il nostro benessere collettivo. Ad esempio, la negazione del cambiamento climatico è fortemente legata al credo politico. Eppure, nonostante le prove schiaccianti del cambiamento climatico antropogenico, le proliferazioni editoriali che tentano di contrastare il consenso scientifico sono indice del fatto che coloro che non vogliono affrontare la realtà non hanno carenza di fonti medialie per sostenere la loro visione, e il danno prodotto a livello collettivo è enorme.

Queste divisioni sono profonde e creano comunità granitiche che rafforzano le proprie convinzioni in un ciclo continuo di feedback. Gli utenti si aggregano in comunità di interesse, che si rafforzano e promuovono conferme pregiudizievoli, ma anche segregazione e polarizzazione. Queste "echo chambers" online cementano nozioni dubbie, dando loro un'aria di legittimità e alimentando una crescente separazione dalla realtà.



I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Stagnazione economica
- Disoccupazione e precarietà lavorativa
- Clima di incertezza e paura generato da fattori diversi da quelli economici quali fattori sociali (furti, aggressioni, malattie croniche ed eventi invalidanti), politici (attentati terroristici...) e ambientali (eventi climatici estremi, eventi sismici...)
- Progresso tecnologico



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema

Sui Clienti

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescenti disparità nella distribuzione della ricchezza e dei redditi</li> <li>▪ Crescita delle fasce di popolazione in condizioni di povertà e esclusione sociale</li> <li>▪ Aumento della polarizzazione anche in termini di competenze</li> <li>▪ Aumento dell'insicurezza e delle tensioni politiche e sociali</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescente percezione di vulnerabilità del tenore di vita</li> <li>▪ Diffusione di un nuovo senso di sobrietà e frugalità con propensione a risparmio denaro e riduzione sprechi</li> </ul> |
|--|---|



OPPORTUNITA'



RISCHI

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opportunità di offerta di pagamenti rateali delle polizze</li> <li>▪ Opportunità di offerta di coperture base a basso costo per garantire l'accessibilità alle fasce di popolazione più vulnerabili</li> <li>▪ Opportunità di segmentazione e differenziazione dell'offerta in termini di prodotti e servizi a fronte della crescente polarizzazione sociale</li> <li>▪ Opportunità di offerta di prodotti modulabili e personalizzabili in funzione del budget di riferimento</li> <li>▪ Opportunità di offerta di nuove forme di copertura legate a crescente senso di vulnerabilità del tenore di vita e crescente polarizzazione in termine di accesso alla formazione</li> <li>▪ Approccio più inclusivo e spostamento attenzione da shareholder a tutti gli stakeholder rafforzando la percezione di vicinanza</li> <li>▪ Approccio di leadership sui temi di interesse sociale, contribuendo a migliorare il clima di fiducia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rischio di riduzione della domanda di forme di assicurazione non obbligatorie ma anche obbligatorie come polizze RCA (vd. caso auto non assicurate e finti certificati RCA)</li> <li>▪ Minaccia del downsizing sotto forma di propensione a trascurare aspetti che possono avere una ricaduta a livello di sicurezza e salute aumentando il profilo di rischio degli assicurati (riduzione di spese sanitarie essenziali, della manutenzione dell'auto, consumo di cibo scaduto, ...)</li> <li>▪ Rischio di aumento delle frodi assicurative (assicurazione come ammortizzatore sociale)</li> <li>▪ Ricerca di prezzi bassi e pressione competitiva dei canali low-cost quali i canali diretti e i comparatori</li> <li>▪ Scenario prolungato di bassi tassi di interesse con conseguente elevato costo delle garanzie e peggioramento della «value proposition per gli assicurati»</li> <li>▪ Potenziali impatti su contratti lavoro, gestione rapporti sindacali e gestione risorse umane</li> </ul> |
|--|---|

# HUMAN SOCIETY 2.0



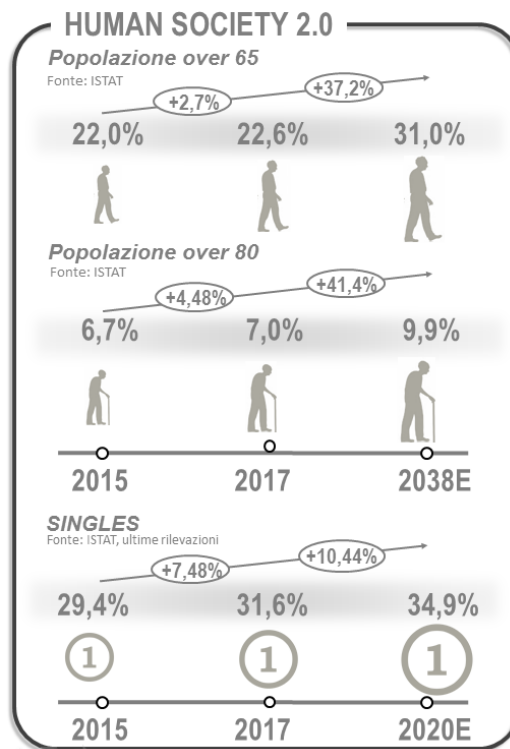
Per personalizzare l'offerta di servizi sulla base dei nuovi bisogni di una società in cambiamento occorre un sistema integrato di lenti focali capace di rifletterne la complessità.

**L**e trasformazioni demografiche e l'evoluzione delle reti familiari sono il cuore del Macro Trend Human Society 2.0. Tale Macro Trend comprende gli aspetti legati all'invecchiamento della popolazione (longevità, gestione anziani, valore dei figli-prolificità), il cambio generazionale, le dinamiche legate a immigrazioni e multiculturalità e l'evoluzione delle famiglie (famiglie allargate, coppie di fatto, single, rapporto genitori-figli, rapporto nonni-nipoti, work-life balance, pet affection, ecc.).

La Human Society 2.0 si posiziona al centro della mappa delle interconnessioni, ricevendo spinte e sollecitazioni dagli altri macro trend emergenti, e creando a sua volta un effetto spinta sui macro trend Well be e New Skills per i suoi effetti sul sistema del Welfare e sul Capitale Umano.

## Il secondo Paese più vecchio al mondo


Le dinamiche demografiche dei prossimi decenni ci pongono alcune sfide rilevanti. A livello globale<sup>8</sup>, la popolazione totale continua a crescere: pari a circa 7,6 miliardi nel 2017. si prevede che crescerà a 8,6 miliardi nel 2030, 9,8 miliardi nel 2050 e 11,2 miliardi nel 2100. Tale dinamica di crescita è molto differenziata, con i due estremi dell'Europa in progressivo declino e dell'Africa in forte aumento per l'alto tasso di natalità. Della crescita stimata nel periodo 2017-2100 circa il 90% sarà concentrato in Africa, la cui popolazione, in assenza di modifiche dei tassi di natalità, rappresenterà circa il 40% del totale nel 2100 e il 25% nel 2050 rispetto all'attuale 17%. Nello stesso periodo la popolazione europea è stimata in diminuzione di circa il 12%, con un peso sul totale che cala dall'attuale 10% al 7% nel 2050 fino al 5,8% nel 2100. Già dal 2015 l'Italia è entrata in una fase di declino demografico con una popolazione pari a 60,5 milioni di residenti a fine 2017 rispetto ai 60,8 milioni del 2015<sup>9</sup>. Tale declino è il risultato di un saldo



<sup>8</sup> ONU, "World Population Prospects: The 2017 Revision".

<sup>9</sup> ISTAT, Rapporto annuale 2018.

naturale negativo, solo in parte compensato dal saldo migratorio. Le migrazioni hanno alla base un mix di cause tra pressione demografica, squilibri economici, instabilità politica e cambiamenti climatici. Nel 2017 sono presenti in Italia oltre 5 milioni di stranieri, pari all'8,5% del totale, provenienti da circa 200 diverse nazionalità, confermando la dimensione multiculturale e multireligiosa del nostro Paese. Nonostante la presenza di stranieri, caratterizzati da una struttura per età più giovane e un tasso più elevato di fecondità, si accentua il processo di invecchiamento della popolazione per effetto sia del calo protratto della natalità sia dell'aumento della speranza di vita. Questo è un fenomeno globale: secondo il rapporto ONU entro il 2050 si registrerà lo storico sorpasso, ovvero le persone con età pari o superiore ai 60 anni supereranno i giovani sotto i 15 anni. In Italia ogni 100 giovani ci sono nel 2017 168,7 anziani e ce ne saranno 265 nel 2038. Questo indice, che rappresenta il "debito demografico" contratto nei confronti delle generazioni future in termini di previdenza, spesa sanitaria e assistenza, fornisce la misura di un Paese sempre più vecchio: il più vecchio in Europa e il secondo più vecchio al mondo. L'età media supera i 45 anni e nel 2038 sarà di 51,5 anni. Le persone con età pari o superiore a 65 anni sono quasi 1 su 4 (23%) e sono destinate a diventare quasi 1 su 3 nel 2038 (31%).

Il fenomeno ha rilevanti ripercussioni anche sul piano sociale: nella famiglia, che come vedremo cambia forma allungandosi e stringendosi, nelle relazioni intergenerazionali, nel lavoro, con le implicazioni sulle modalità di gestione del capitale umano per la compresenza di sempre più generazioni differenti tra loro, nelle dinamiche legate alle migrazioni, nella concezione delle città, dalla mobilità al welfare e all'edilizia passando attraverso l'ambiente digitale, per trasformarle in realtà "age-friendly, volte a favorirne l'inclusione e l'invecchiamento attivo (si veda a tal proposito il tema to watch **"LA TRASFORMAZIONE DELLA CITTA'"**  ).

## La famiglia diventa sempre più stretta e lunga

Le trasformazioni socio-demografiche sopra descritte hanno profondi riflessi sulla famiglia, plasmandone la struttura che diventa sempre più stretta (il numero medio di componenti si è ridotto a 2,4 componenti) e lunga, per effetto della compresenza di più generazioni e per più tempo. Negli ultimi venti anni sono aumentate in misura rilevante le famiglie composte da una sola persona (dal 21,5% al 31,6%) e diminuite quelle con cinque o più componenti (dal 7,7% al 5,4%). Le famiglie sono cresciute di numero, passando da 21,2 milioni a 25,4 milioni, e sono sempre più "liquide", con un aumento dell'instabilità coniugale.

Il modello di famiglia "tradizionale" risulta scardinato a favore dell'emergere di una molteplicità di "famiglie" diverse per composizione e modalità di formazione. Si continua a registrare un aumento delle libere unioni, anche in presenza di figli, e la famiglia tradizionale composta dalla coppia con figli non è più il modello dominante e rappresenta nel 2015-2016 il 34,7% del totale delle famiglie. Aumentano le nuove forme familiari: famiglie unipersonali formate da celibi e nubili o vedovi o separati, monogenitoriali, ricostituite, di fatto, famiglie con componenti di diversa nazionalità e credo religioso. Prosegue il fenomeno della pet affection. Oggi gli animali domestici sono 60 milioni, di cui 14 milioni rappresentati da cani e gatti. In una famiglia su 3 è presente un animale domestico, considerato a tutti gli effetti un membro della famiglia. Le famiglie unipersonali sono quelle più interessate dal fenomeno della pet affection: l'animale domestico infatti tende a rappresentare un'alternativa alla prole per i giovani e una compagnia e a un modo per sentirsi utili per gli anziani.

A fronte dell'evoluzione della società e del moltiplicarsi dei modelli familiari rispetto ad un modello dominante, il settore assicurativo è chiamato a dare un contributo al sistema di protezione sociale e a differenziare e personalizzare la propria offerta di prodotti e servizi per dare risposta all'ampia gamma di bisogni emergenti.



## FOCUS ON...

### ► Da “ciclo” a “percorsi” di vita

La pluralizzazione delle forme di famiglia e il differenziarsi degli stili di vita e degli iter personali fanno sì che l'arco della vita sia sempre meno riconducibile ad uno schema rigido e universale di “ciclo di vita” e che sia invece più corretto parlare di “percorsi di vita”, sempre più personali e differenziati.

Due sono le tendenze che possono essere osservate a livello trasversale:

- **Lo spostamento in avanti delle tappe salienti del processo di transizione alla vita adulta** (termine degli studi, inserimento nel mercato del lavoro, uscita dalla famiglia di origine, formazione di una nuova unione, scelta di avere figli...). L'età media al primo matrimonio è di 35 anni per gli sposi e 32 anni per le spose (rispetto alla media, rispettivamente, di 27 e 24 anni di quaranta anni fa)
- **Ripetizione di fasi del ciclo di vita.** L'allungamento della vita, unito alla “liquidità” delle società per quanto riguarda sia il mondo degli affetti sia il mondo del lavoro, può portare a ripetere alcune fasi del ciclo della vita anziché limitarsi ad allungare le singole fasi dell'esistenza umana (più matrimoni, diversi traslochi, diverse famiglie, ecc.). Le separazioni e i divorzi sono fenomeni in continua crescita in Italia, che modificano i cicli di vita di tutti i soggetti coinvolti, dai coniugi ai figli fino ad altri soggetti implicati. Anche nel lavoro si osservano sovrapposizioni e incroci delle fasi del tradizionale iter studio-lavoro con diverse carriere lavorative, situazioni di ritorno allo studio dopo il lavoro e di aggiornamento continuo lungo l'arco della vita ( si veda a tal proposito il Capitolo **NEW SKILLS** ).

### ► Nuova età della vita: la “silver economy”

Le dinamiche di invecchiamento della popolazione hanno cambiato e cambieranno sempre più la piramide demografica del nostro Paese: il calo delle nascite ha prodotto e continuerà a produrre un restringimento della base, mentre l'aumento della speranza di vita ne ha ampliato e ne amplierà il vertice spostandolo sempre più verso l'alto (la quota di persone con età pari o superiore ai 65 anni crescerà dal 22,6% del 2017 al 31% del 2038 e, in questo ambito, le persone con età pari o superiore agli 80 anni passeranno dal 7% al 10%).

Nell'ambito di questa quota crescente di persone in età matura, si sta delineando una nuova “età della vita”, rappresentata dalla fascia compresa tra i 65 e i 75 anni, che è formata dai cosiddetti “giovani anziani”. Nei prossimi 5 anni continuerà ad affermarsi questa sorta di “decade privilegiata” che nel nostro Paese è oggi composta da oltre 6,5 milioni di persone e supererà i 9 milioni al 2038.

In relazione a questa fascia di età, come rilevato dalle statistiche europee, l'Italia si distingue in positivo, con minore incidenza di patologie croniche rispetto al resto d'Europa. Le persone tra i 65 e i 75 anni godono di buona salute, hanno grandi energie, molti interessi e la possibilità di essere economicamente e socialmente attivi. La spinta a questa nuova età della vita potrà essere ulteriormente sostenuta e favorita dalle tecnologie, con una quota crescente di “smart senior”. Rispetto a dieci anni fa, questa fascia di età spende di più per internet (utilizzato da quasi 1 su 3), per attività culturali (teatro, cinema e musei), per viaggi e per la pratica sportiva (il 14,4% fa sport).

I “giovani anziani” sono stati battezzati come “silver economy” per le importanti opportunità che offrono in termini di sviluppo di servizi, in ambito di benessere psico-fisico, trasporti, viaggi, servizi finanziari e per uso domestico e, in generale, per svago, cultura e tempo libero, volti a migliorare la qualità della vita di questa nuova età emergente. L'impatto della silver economy è stato stimato dal centro studi e ricerche Itinerari previdenziali in misura pari a circa il 40% del PIL.

Come auspicato nel recente paper del WEF<sup>10</sup>, forse è ora di avere il coraggio e la visione per superare la logica che vede l'invecchiamento unicamente come un “fardello” e immaginare e esplorare nuovi modi possibili per trasformare la longevità in un “dividendo” che può aumentare la produttività del capitale umano all'interno della collettività, in ambito sia lavorativo (es formazione intergenerazionale e mentoring) sia del welfare sociale (si veda l'aumento dell'età media dei caregivers o l'esempio di medici o altri professionisti in pensione che operano nell'ambito dell'economia sociale).

<sup>10</sup> WEF, “This is how ageing population could increase productivity, 2018.







I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Globalizzazione vs Nazionalismo
- Progresso tecnologico e della medicina preventiva e curativa
- Precarietà e polarizzazione sociale



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riduzione ruolo di protezione della famiglia</li> <li>▪ Aumento ruolo assicurazione quale complemento allo Stato nell'ambito del welfare</li> <li>▪ Cambio generazionale con relativi impatti su modelli di comportamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento dei single</li> <li>▪ Aumento delle coppie di fatto</li> <li>▪ Aumento degli anziani</li> <li>▪ Rapporto nonni-nipoti</li> <li>▪ Fenomeno pet affection come meccanismo compensatorio della mutata struttura familiare e affettiva e come espressione di un crescente animalismo e ritorno alla natura</li> <li>▪ Aumento comunità estere in Italia</li> </ul>
 OPPORTUNITA'	 RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programmi di sensibilizzazione e cultura finanziaria-assicurativa per spostare assicurazione da concetto di gestione emergenze a concetto di pianificazione lungo ciclo di vita</li> <li>▪ Strategie di personalizzazione e differenziazione dell'offerta che tengano conto delle esigenze della «famiglia 2.0»</li> <li>▪ Opportunità di posizionamento strategico su segmenti emergenti ad alto potenziale quali i «nonni» (assistenza anziani, silver economy...ma anche polizze a favore dei "nipoti"), i single, le coppie di fatto, i millennials, i pet, specifiche comunità estere...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sottovalutazione del trend e mancato aggiornamento tariffario nelle polizze vita per aumento rischio longevità</li> <li>▪ Incapacità di mantenere attrattività verso le nuove generazioni per mancata evoluzione dell'offerta e dei modelli di business in base ai loro bisogni e ai loro stili di consumo e di vita</li> <li>▪ Inadeguata gestione degli impatti dell'invecchiamento demografico sul capitale umano</li> </ul>

# WELL BE

Benessere al centro di un sistema di welfare sempre più personalizzato, preventivo, predittivo e partecipativo.



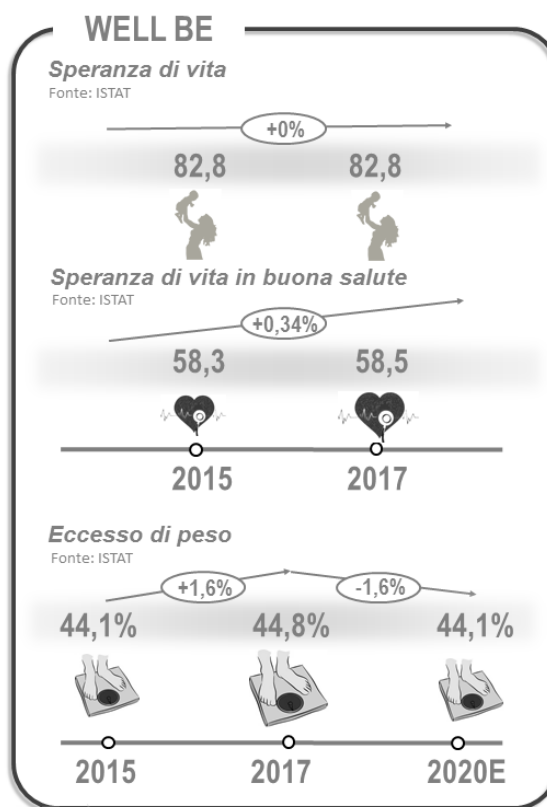
Al centro del Macro Trend Well Be si pone la crescente rilevanza della salute e della medicina e loro evoluzione verso una **dimensione sempre più olistica di benessere.**

Riguarda la trasformazione della medicina verso la **medicina delle “4P”**, personalizzata, preventiva, predittiva e partecipativa, con un sistema sempre più predittivo, costruito “su misura” dell’individuo, della sua storia, genetica, comportamentale, psicologica e ambientale, e in cui il singolo individuo ha un ruolo proattivo, partendo in primis dal suo stile di vita. Include, tra gli altri, temi quali lo sviluppo della biogenetica e dei modelli predittivi, dai farmaci personalizzati fino all’editing del DNA, l’utilizzo di Big Data per l’incrocio del singolo paziente con le specifiche terapie e l’applicazione della nanotecnologia per una medicina sempre più di precisione. Comprende inoltre il tema dell’**integrazione pubblico-privato** e riguarda il ribilanciamento dell’intervento nel welfare tra lo Stato, il Mercato e le economie collaborative.


Il Macro Trend Well be si trova **al centro della mappa delle interconnessioni**, ricevendo spinte e sollecitazioni dagli altri macro trend emergenti. In particolare subisce l’effetto propulsivo dei macro trend Internet of Everything, con l’evoluzione tecnologica, lo sviluppo dei Big data e il fenomeno del “self quantified”, e Precarietà e Polarizzazione, Human Society 2.0 e Nuove Frontiere, per le sfide poste da tali macro trend sui sistemi di welfare.

## L’evoluzione del concetto di salute

Con l’aumento dell’aspettativa di vita, si è assistito ad un’evoluzione nelle patologie emergenti: dalla preponderanza di malattie infettive e carenziali a quella di **malattie cronico-degenerative**, con fenomeni crescenti di multi-cronicità. Sulla base degli ultimi



dati ISTAT, 4 italiani su 10 hanno almeno una malattia cronica e 2 su 10 soffrono di due o più patologie croniche. Le situazioni di cronicità e multi-cronicità tendono a crescere con l'età: già nella fascia 55-59 anni 5 persone su 10 hanno almeno una patologia cronica e sopra i 75 anni la quota di cronicità raggiunge l'85,3% e di multi-cronicità il 66,7%. Le patologie croniche più diffuse sono l'ipertensione con il 17,4%, l'artrosi o artrite con il 15,9%, le malattie allergiche con il 10,7%, l'osteoporosi con il 7,6%, la bronchite cronica e l'asma bronchiale con il 5,8% e il diabete con il 5,3 %.

Risultano in crescita le **malattie mentali**, fenomeno su cui sta aumentando l'attenzione grazie all'affermarsi di un concetto di salute che integra la salute mentale come componente essenziale del benessere complessivo. I dati suggeriscono come 1 cittadino europeo su 4 abbia sofferto almeno una volta nella vita di problemi di salute mentale e come solo in 1 caso su 3 si sia sottoposto ad un trattamento e solo in 1 caso su 10 abbia ricevuto una cura adeguata. Malattie mentali differenti tendono a caratterizzare le diverse fasi della vita: se in gioventù prevalgono schizofrenia e uso di droghe, nella maturità crescono depressione e abuso di alcol, mentre le demenze caratterizzano l'anzianità. Sono in forte aumento gli italiani che soffrono di depressione, una patologia crescente spesso confusa con uno stato d'animo, non diagnosticata e non trattata, ma che comporta rilevanti costi in termini di produttività (oggi 1 assenza su 4 per malattia è legata alla depressione) e prima causa dei suicidi. Con l'invecchiamento della popolazione, risultano in crescita le persone che soffrono di demenza: in Italia oggi oltre 1,2 milioni, di cui 600.000 circa con l'Alzheimer, e si stima che nel 2050 saranno quasi 2,3 milioni. Nell'80% dei casi le persone affette da Alzheimer vivono a domicilio e sono assistite da familiari, che a loro volta hanno bisogno di supporto e di servizi (si veda a tal proposito il tema to watch **"CAREGIVERS"**  ). Anche in questo campo è fondamentale anticipare la diagnosi e lavorare sulla prevenzione.

---

**Un numero crescente di appassionati del "self quantified" esplorano metodi, strumenti e procedure analitiche per una migliore comprensione della loro salute, attività e benessere**

(Leroy Hood)

---

## **Le "4P" come metafora dell'assicurazione del futuro**

Il settore assicurativo può dare un importante contributo, ad integrazione del settore pubblico, nell'ambito del wellbeing, inteso miglioramento e protezione del benessere complessivo, assumendo il **modello delle "4P" come paradigma evolutivo**. In tale ottica l'assicurazione del futuro sarà sempre più personalizzata, preventiva, predittiva e partecipativa, ovvero:

- costruirà con il cliente un **rapporto di lungo termine** che si sviluppa lungo tutto l'arco della vita, in cui è posto al centro il benessere della persona inteso in senso olistico, non solo fisico ma anche mentale, e in cui l'assicurazione non interviene solo a valle di eventi di rischio, ma si pone al fianco dell'assicurato come una sorta di **"lifestyle coach"**;
- promuoverà un **ruolo proattivo del cliente** nella gestione del suo capitale di salute, **educandolo e incentivandolo a comportamenti virtuosi** sotto diversi aspetti dalla nutrizione all'esercizio fisico fino al sonno e alla gestione dello stress;
- svilupperà **modelli predittivi e personalizzati**;
- promuoverà la **prevenzione** e offrirà **strumenti e servizi**.



### ► La salute psico-fisica come asset intangibile della persona

La salute fisica e mentale sarà sempre più percepita come un capitale intangibile chiave per la persona, da curare e preservare lungo tutta la durata della vita, iniziando dall'infanzia. Con l'allungamento della speranza di vita si assiste ad un cambio di ottica nel calcolo dell'età: non è tanto rilevante l'età anagrafica, misurata retrospettivamente in anni trascorsi, quanto piuttosto l'età "prospettiva", che si misura in anni ancora da vivere. La sfida è quella di aumentare l'età prospettiva in salute, ovvero vivere più a lungo preservando il proprio capitale di salute. Se in generale cresce l'aspettativa di vita, l'aspettativa di vita in buona salute si attesta oggi in Italia intorno ai 58,3 anni e non è omogenea lungo il territorio italiano, ma presenta fino a 10 punti di differenza, con una concentrazione delle situazioni più favorevoli nel Centro-Nord.

In questo ambito rivestono un ruolo fondamentale il ricorso alla prevenzione e alla medicina predittiva nonché l'adozione di stili di vita corretti, che vanno dall'alimentazione, alla cura di sé e all'esercizio fisico. Questo fattore rischia di amplificare la polarizzazione sociale, investendo aspetti che vanno al di là della sola dimensione economica, in quanto le fasce più deboli non solo hanno più difficoltà ad accedere alla medicina preventiva e predittiva, ma hanno meno sviluppato la cultura dello stile di vita sano. Assume dimensioni sempre più significative il problema dell'obesità: sulla base dei dati del WHO Childhood Obesity Surveillance Initiative circa 1 bambino su 5 è obeso e 1 bambino obeso su 2 rischia di essere un adulto obeso. È confermato dai dati pubblicati dall'ISTAT come il titolo di studio rappresenti un fattore protettivo per la salute, giocando un ruolo importante nell'ambito della prevenzione a vari livelli e ancor più per quella primaria. Sul fronte obesità, le persone con basso livello di istruzione hanno un rischio doppio di essere in eccesso di peso rispetto alle persone con almeno la laurea. Una relazione ancora più forte si registra per i comportamenti sedentari: possedere un basso titolo di studio, a parità di età e di altre condizioni, comporta un rischio triplo di essere sedentari rispetto al conseguimento almeno di una laurea. Anche per il fumo e per il consumo di frutta e verdura le abitudini corrette sono più diffuse tra le persone più istruite.

Il settore assicurativo potrà dare un importante contributo nel mitigare il rischio di aumento della polarizzazione sociale e nel promuovere la concezione della salute psico-fisica come capitale da preservare, svolgendo una funzione educativa nei confronti dell'intera popolazione sul ruolo centrale di un'alimentazione adeguata, di attività fisica e di uno stile di vita sano fin dalla giovane età.





## I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Progresso tecnologico e della medicina preventiva e curativa
- Ibridazione delle tecnologie (bioingegneria, nanotecnologie, neuroscienze)
- IoT, Self-quantified, Big Data
- Evoluzione del quadro istituzionale e regolamentare
- Evoluzione del concetto di salute verso una dimensione sempre più olistica di benessere
- Azioni di sensibilizzazione volte all'educazione alimentare e un corretto stile di vita in ottica di wellness
- Fattori demografici



## GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema di salute e welfare sempre più a misura del paziente con crescente orientamento verso cura personalizzata</li> <li>▪ Sviluppo della prevenzione e medicina predittiva</li> <li>▪ Stimolo a stile di vita più sano</li> <li>▪ Transizione epidemiologica con preponderanza di malattie cronico-degenerative</li> <li>▪ Aumento della domanda di servizi alla persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Polizza che si configura sempre più come «good habit builder»</li> <li>▪ Polizza sempre più cucita a misura del cliente in base al suo profilo di rischio</li> <li>▪ Limitazione privacy a fronte di “reward” in termini di sconti e servizi</li> </ul>
<b>OPPORTUNITA'</b>	<b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento aspettative verso settore assicurativo per riduzione copertura pubblica e dei datori di lavoro (salute, non autosufficienza, assistenza, previdenza...)</li> <li>▪ Opportunità di offerta di servizi di prevenzione e diagnostica predittiva</li> <li>▪ Pricing sempre più personalizzato, dinamico e forward-looking</li> <li>▪ Miglioramento della capacità di profilazione e monitoraggio del rischio grazie a strumenti di diagnostica genetica o devices digitali</li> <li>▪ Stimolo, attraverso i wearable devices, a uno stile vita più sano con conseguente riduzione dei rischi</li> <li>▪ Opportunità di offerta di servizi di home care e digital health</li> <li>▪ Possibilità di estendere l'accessibilità della tutela anche a categorie di soggetti più vulnerabili (es, malati cronici per polizze salute) grazie a possibilità di profilare rischio e monitorarlo nel tempo</li> <li>▪ Opportunità di integrazione della filiera liquidativa (cliniche convenzionate...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sottovalutazione del trend e mancata considerazione nei fattori per la profilazione del rischio dell'alimentazione, attività fisica, prevenzione...</li> <li>▪ Sottovalutazione del trend e mancata considerazione della transizione epidemiologica con preponderanza di malattie croniche-degenerative</li> <li>▪ Potenziale effetto dirompente dell'IoT Persona sull'ambito del wellness</li> <li>▪ Aumento del rischio privacy</li> </ul>

# NEW SKILLS



**Contaminazione di competenze e agilità: la nuova metafora organizzativa è una rete di connessione aperta.**

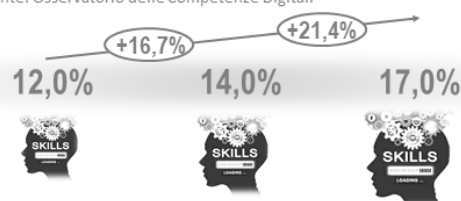
Il Macro Trend New Skills riguarda il fabbisogno di nuove competenze per rispondere ai trend di cambiamento e la necessità di nuove modalità di organizzazione del lavoro, stili di leadership e coinvolgimento delle risorse umane di organizzazioni che devono essere sempre più agili e flessibili per permanere sul mercato in un scenario di crescente complessità e forte dinamicità. Nell'ambito della mappa delle interconnessioni infatti si posiziona al centro, ricevendo sollecitazioni e spinte dagli altri macro trend emergenti.

In questo contesto risultano sempre più rilevanti temi quali le nuove competenze del futuro, il lifelong learning e lo smart working come principale esempio del nuovo paradigma organizzativo fondato sull'agilità. In una dinamica di modelli organizzativi sempre più flessibili ed interconnessi, diventano leve importanti di innovazione la contaminazione di competenze, la valorizzazione delle diversità e la creazione di ecosistemi di servizi.

## NEW SKILLS

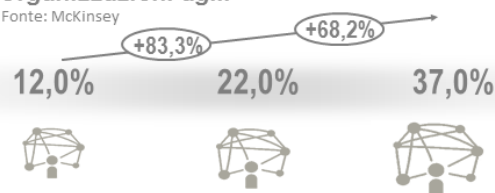
### Digital skill rate nei servizi

Fonte: Osservatorio delle Competenze Digitali



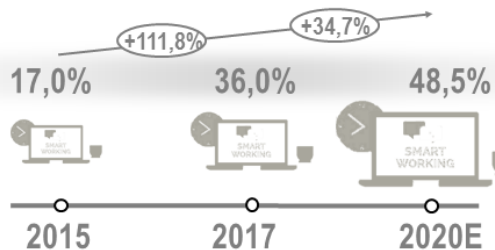
### Organizzazioni agili

Fonte: McKinsey



### Grandi imprese con smart working

Fonte: Politecnico di Milano - Osservatori.net



## Le competenze del futuro

Il World Economic Forum ha evidenziato come la quarta rivoluzione industriale in corso sia destinata ad avere profondi impatti sul lavoro e sulle competenze del futuro. Si stima che il 65% dei bambini che si iscrivono ora alle scuole elementari farà un lavoro che non è ancora stato inventato. Questo dato fornisce la misura delle sfide a cui il sistema educativo e formativo è chiamato a dare risposta nei prossimi anni.

Il gap di competenze riguarda in primo luogo le competenze digitali da intendersi non solo come gap di professionisti ICT, ma anche come crescente richiesta di competenze digitali nell'ambito di tutte le professioni. L'edizione 2018 dell'Osservatorio sulle competenze digitali ha ampliato l'analisi oltre l'ambito ICT, evidenziando come la richiesta di nuove competenze digitali si stia progressivamente estendendo a tutte le aree funzionali e questo

fenomeno riguardi tutti i settori e tutti i livelli, non solo operativi ma anche manageriali, per guidare e supportare il processo di trasformazione digitale a cui sono chiamate le aziende.

Ma le competenze del futuro non sono solo digitali. La digitalizzazione rende infatti necessario un mix più articolato di competenze. Un mix in cui, oltre alla quota di competenze digitali (Digital skill rate), diventa sempre più rilevante il peso delle soft skills, che contano per circa un terzo (32,2 %) nel settore dei servizi. Tali competenze riguardano l'apertura al cambiamento, il problem solving, la capacità di lavorare in gruppo, il pensiero creativo, l'intelligenza emotiva, la gestione del tempo, la capacità di parlare in pubblico e la gestione della complessità. Si tratta di competenze di natura trasversale, che assumono sempre più importanza rispetto a quelle verticali e specifiche e che vengono sempre più richieste non più solo ai livelli manageriali, ma a tutti i livelli della struttura.

## Il lifelong learning

Al tema delle nuove competenze si collega anche il "lifelong learning", processo personale che prevede il continuo apprendimento durante l'intera vita dell'individuo.

La formazione è destinata ad acquisire crescente rilevanza e assumerà sempre più la forma di un processo esplorativo, trasversale, dinamico, condiviso e in divenire dell'intero sistema azienda, aperto alle sollecitazioni esterne. Nella sua qualità di pilastro fondamentale per la valorizzazione del Capitale Umano, la formazione diventa un'importante leva per attrarre e ritenere persone qualificate che avranno aspettative crescenti in termini di appagamento e coinvolgimento nel proprio lavoro (si veda il macro trend **INTANGIBLES**).

Cambieranno anche in maniera rilevante le modalità di aggiornamento, attraverso un approccio al micro-learning, ad una formazione sempre più auto diretta piuttosto che etero diretta, nella logica di una responsabilizzazione maggiore al mantenimento della propria professionalità, attraverso l'apprendimento continuo. A supporto di questo sviluppo si stanno diffondendo sempre più i MOOC (Massive Open Online Courses).

## Lo smart working

Lo smart working o lavoro agile è stato regolamentato ad opera della legge 22 maggio 2017 n. 81 pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 13 giugno 2017. Con il termine smart working il legislatore identifica una "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa" (art. 18, comma 1, legge n. 81/2017).

Questa modalità di lavoro mostra un andamento in continua crescita che riguarda trasversalmente tutti i settori compreso quello assicurativo, con maggiore diffusione nelle grandi imprese rispetto alle piccole e medie imprese (il 36% delle grandi imprese ha adottato iniziative strutturate di smart working, rispetto al 7% delle PMI, anche se in queste ultime prevalgono logiche organizzative più informali). Le evidenze ad oggi raccolte mostrano come lo smart working produca vantaggi sia per le aziende, in termini di ottimizzazione degli spazi e aumento della produttività, sia per gli smart worker, in termini di maggiore soddisfazione per il lavoro e per il work-life balance e di empowerment.

La sua effettiva diffusione ed efficacia dipenderanno tuttavia dalla capacità delle aziende di farlo evolvere da una dimensione di "Remote working" a una più ampia e articolata dimensione di "Smart working", che comporti un cambiamento più profondo dell'organizzazione a 360°. Oggi solo il 9% delle organizzazioni ha raggiunto un elevato livello di maturità su tutti gli aspetti di questo percorso di cambiamento.



## FOCUS ON...

### ► L'agilità come nuovo paradigma organizzativo

Lo smart working è un esempio di modalità di lavoro flessibile. L'agilità, intesa come capacità dell'impresa di riconfigurare la strategia, la struttura, i processi, le persone e la tecnologia nella duplice ottica di costruzione e protezione del valore, sta diventando sempre più un fattore critico di successo a fronte di un contesto esterno sempre più incerto e complesso.

Le start-up sono l'esempio per eccellenza dell'agilità organizzativa, ma la vera sfida è quella di essere agili anche con dimensioni rilevanti e storie consolidate, riuscendo a coniugare l'agilità con la stabilità, la velocità d'azione con radici solide e visione di lungo periodo. Per essere agili occorre un cambio di paradigma, ovvero evolvere dal modello tradizionale statico a quello dinamico e flessibile, più resiliente di fronte al cambiamento. È necessario abbracciare la nuova metafora organizzativa, che è quella delle reti di connessione aperte, favorendo la contaminazione di competenze, all'interno e con l'esterno.

Secondo una survey condotta da McKinsey<sup>11</sup> le organizzazioni agili hanno una probabilità 1,5 volte superiore di registrare performance finanziarie più alte rispetto ai propri peer e 1,7 volte superiore se si considerano metriche di performance non finanziarie quali il tasso di innovazione, la capacità di risposta ai bisogni dei clienti, il "time-to-market", la produttività delle risorse interne, ovvero misure fondamentali per determinare la sopravvivenza sul mercato nel lungo termine.

### ► Contaminazione delle competenze e valorizzazione delle diversità

Per organizzazioni agili e interconnesse sono fondamentali l'ibridazione di competenze, tecnologiche e di business, tecniche e soft, in un processo di osmosi che superi la rigidità dei ruoli e dei silos organizzativi per favorire lo sviluppo di un linguaggio comune e una visione condivisa in ottica di cooperazione interfunzionale e promozione del "pensiero integrato".

Una leva importante consiste nell'abilitare la valorizzazione delle diversità, in termini di competenze, stili di leadership e approcci, a livello sia di genere sia di generazione (si veda il macro trend **HUMAN SOCIETY 2.0** per spread generazionale e empowerment femminile). In questa ottica è utile la creazione di "ponti" che favoriscano lo scambio di conoscenze e l'arricchimento reciproco come ad esempio iniziative di mentoring dalle persone più anziane alle generazioni più giovani e di "reverse mentoring" dai nativi digitali alle persone più anziane per lo sviluppo delle nuove competenze digitali. La valorizzazione della diversità nelle sue molteplici forme, da atteggiamento prettamente reputazionale e comunicativo, diventerà sempre più un asset strategico, in grado di sostenere la capacità competitiva dell'impresa assicurativa attraverso prospettive differenti.

### ► Ecosistema di servizi

La crescente spinta verso l'innovazione e la necessità di reagire in modo rapido ai cambiamenti sta spronando il settore assicurativo a investire e sviluppare partnership con operatori specializzati appartenenti a settori non insurance, con l'obiettivo di creare veri e propri ecosistemi di servizi. Tale evoluzione comporta la scomparsa della tradizionale divisione verticale tra i settori e il contestuale ingresso di nuovi player, lo sviluppo di approcci multidisciplinari con la contaminazione tra diversi settori e la necessità di nuovi skills specialistici.

Il principale ambito di investimento da parte del settore assicurativo è il mondo tecnologico, fenomeno che ha portato alla nascita del termine insurtech. Sulla base dei dati McKinsey, nel 2017 gli investimenti in Europa nel settore insurtech sono quadruplicati rispetto al 2016, raggiungendo i 679 milioni di dollari e venendo a rappresentare circa un terzo degli investimenti effettuati a livello globale. Secondo la survey condotta da PwC<sup>12</sup> il settore assicurativo sta adottando nei confronti dell'insurtech un approccio sempre più proattivo, volto a trasformare i potenziali rischi in opportunità di trasformazione e innovazione.

<sup>11</sup> McKinsey&Company, "How to create an agile organization", 2017

<sup>12</sup> PwC, "Insurance's new normal – Driving innovation with insurtech", 2017



## Macro trend in a glance • NEW SKILLS



### I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Evoluzione tecnologica
- Velocità del cambiamento e interconnessione dei fenomeni
- Evoluzione demografica e sociale con i suoi riflessi sul capitale umano



### GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

#### Sul Sistema

- Evoluzione dei modelli organizzativi da tradizionale struttura piramidale e a silos verso modelli più agili, flessibili, orizzontali e cooperativi
- Gap di competenze
- Progetti di sviluppo del Capitale Umano e di diversity management
- Diffusione dello smart working

#### Sui Clienti

- Miglioramento dell'apertura e della capacità di risposta delle organizzazioni al cambiamento
- Longlife learning
- Commistione crescente fra ambiente domestico (o extradomestico) e tempi/luoghi di lavoro



### OPPORTUNITA'

- Iniziative per attrarre e mantenere le competenze chiave all'interno dell'organizzazione
- Formazione continua delle risorse umane sulle nuove competenze in termini sia di competenze specialistiche sia di soft skills, anche per le reti distributive
- Aumento della produttività interna attraverso nuove forme di coinvolgimento delle risorse umane e creazione del senso di appartenenza
- Aumento della reattività dell'organizzazione al cambiamento attraverso lo sviluppo di una visione trasversale, l'aumento della cooperazione tra le diverse aree aziendali, l'adozione di strutture e processi più flessibili e forte attenzione verso il contesto esterno
- Aumento dell'efficienza e della produttività e del coinvolgimento attraverso lo smart working
- Ricorso a forme di crowdsourcing per l'innovazione
- Opportunità di offerta di nuove forme di copertura legate a crescente commistione tra ambiente domestico o extradomestico e tempi/luoghi di lavoro e esigenze di formazione continua
- Sviluppo del capitale umano anche attraverso la valorizzazione delle diversità (di genere, generazione...)
- Potenziamiento delle competenze delle persone attraverso il machine learning e i tutor virtuali.



### RISCHI

- Impossibilità di presidiare i trend emergenti a causa dell'inadeguata disponibilità delle competenze necessarie in ambito tecnologico, di analisi dati, sviluppo modelli predittivi, sviluppo di nuove modalità di relazione con il cliente in ambito digitale, soft skills
- Rischio di risposta non tempestiva ai trend di cambiamento a causa dell'eccessiva burocratizzazione delle attività e di difficoltà nella comunicazione e collaborazione tra le aree funzionali (gestione a silos)
- Rischio di risposta non tempestiva ai trend di cambiamento per un inadeguato coinvolgimento delle risorse interne
- Difficoltà di gestire la complessità del cambiamento in presenza di generazioni molto diverse e un approccio ancora troppo gerarchico e rigido.

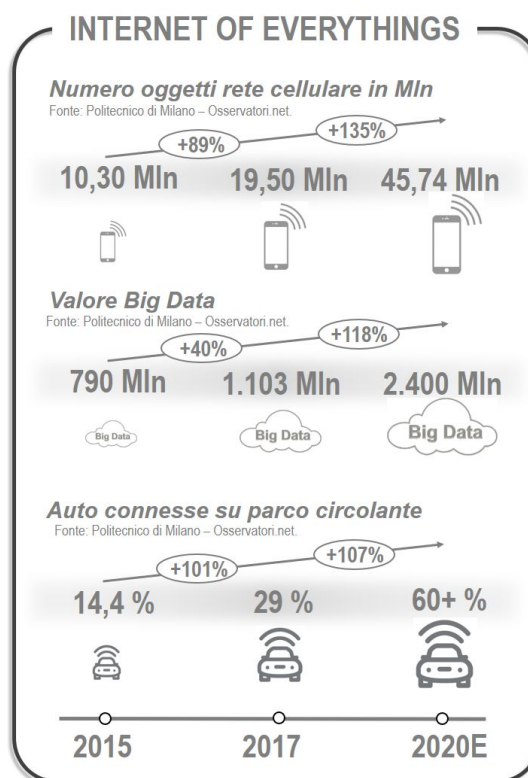
# INTERNET OF EVERYTHING



Importante leva di personalizzazione e servizio, da valorizzare attraverso una strategia integrata che assicuri la proprietà dei dati, del know-how e della relazione con il cliente.

L'Internet of Everything è ormai a tutti gli effetti un Macro Trend che ha raggiunto un buon livello di maturità. Il suo impatto dirompente sul settore assicurativo è importante e nel futuro prossimo l'evoluzione del settore tecnologico renderà le compagnie assicurative ancora più interessate e protagoniste in questo campo. Le interconnessioni che legano questo Macro Trend alla maggior parte degli altri, in un intenso rapporto di causa-effetto, e gli impatti lungo tutte le fasi della catena di valore assicurativo costituiscono i presupposti ideali per creare nuove opportunità che vanno dal pricing alla relazione con il cliente, passando attraverso un'offerta personalizzata, ma anche all'ottimizzazione di processi e di servizi. Con un'attenzione però molto alta in relazione alla vulnerabilità aumentata, sia nella difesa della privacy che nella tutela nei confronti di hacker.

Grazie all'incremento di performance della sensoristica, allo sviluppo di tecnologia hardware e software avanzata e all'evoluzione della Rete, **gli "oggetti" diventano "intelligenti"**, sono più utili e diventano utilizzabili anche da parte di generazioni finora lontane dalla tecnologia. Lavorando per lo più in background, molti oggetti IoT saranno un valido aiuto in tanti campi e per tante persone alle quali finora sono stati preclusi una serie ampia di servizi. Sono ormai una realtà i progressi compiuti nella medicina, dove gli oggetti indossabili consentono agevolmente il monitoraggio dello stato di salute. Le abitazioni in breve lasso di tempo sono diventate smart, permettono una migliore gestione dei consumi e quindi la riduzione degli sprechi, segnalano guasti e pericoli anche in nostra assenza; sono di supporto in presenza di bambini, anziani ed animali; rendono gli ambienti sani e maggiormente vivibili. Con un mercato di 250 milioni di euro<sup>13</sup> smart home e



<sup>13</sup> Osservatorio Internet of things, Politecnico di Milano, 2018.

smart buildings rappresentano un bacino molto importante per il business. I mezzi di trasporto sono già più sicuri e facili da utilizzare grazie ad una serie di sensori che rendono la guida meno faticosa e più protetta; segnalano al guidatore in tempo reale i parametri della circolazione stradale e indicano lo stato del mezzo evitando sprechi e segnalando con anticipo possibili anomalie, scongiurando danni che potrebbero essere importanti e costosi se rilevati in ritardo. I devices all'interno dei mezzi di trasporto sono già oltre i 10 milioni, e presentano un trend a doppia cifra fin dal 2014, lasciando presagire numeri molto elevati entro il 2020.

Gli oggetti intelligenti sono connessi tra loro, quindi lavorano in sinergia gli uni con gli altri amplificando l'utilità e contribuendo allo scambio di informazioni. Siamo entrati nell'era dei **Big Data**, ovvero della capacità di raccogliere, analizzare e distribuire tutte le informazioni che quotidianamente vengono generate, utilizzandole a supporto delle decisioni di business e al fine di rafforzare la relazione con il cliente. Il mercato Big Data ha raggiunto in Italia nel 2017 la cifra iperbolica di 1.103 milioni di euro.



L'Internet of Everything presenta **molteplici ambiti di sviluppo**, di cui i principali sono: la mobilità, la casa e gli uffici, la persona, ed il fenomeno Big Data, che oltre ad essere un'importante elemento a sé stante, raccoglie trasversalmente anche i tre ambiti precedenti che sono per loro natura importanti generatori di dati. Il mercato dell'auto si sta rapidamente indirizzando verso veicoli connessi, con il 29% di auto dotate di sistemi di connessioni nel 2017. In un parco circolante italiano di quasi 38 milioni di vetture, la quota di mezzi connessi raggiunge gli 11 milioni, di cui 2,6 milioni nativamente connesse anche per effetto dell'introduzione dal marzo 2018 dell'obbligo di sistema eCall, ed i rimanenti 8,4 milioni connessi tramite box assicurativi. Nel settore Home & Building i contatori intelligenti sono circa 500.000, di cui 50.000 (10%) con tecnologia cellulare installati nel 2017. Ma l'offerta si estende a videocamere e kit di sicurezza, a caldaie e termostati e ai grandi elettrodomestici. Possiedono sistemi intelligenti per la casa il 38% degli italiani, e di questi il 25% sono dedicati alla protezione, il 10% alla climatizzazione, il 9% alla sicurezza e salvaguardia nella casa, il 6% a elettrodomestici smart ed il 5% al controllo energetico. La domotica diventa essenziale nelle abitazioni di nuova generazione e la tecnologia si estende alle fabbriche, all'agricoltura (smart agrifood) ed ai sistemi distribuiti cittadini. I comuni che nel 2017 hanno avviato almeno un progetto Smart City negli ultimi tre anni sono il 48%, e stanno contribuendo alla nascita di un tessuto tecnologico-informativo che consentirà agli abitanti non solo di fruire meglio dei sistemi di viabilità, ma anche di tutti i risvolti della vita quotidiana: lo smart retail sarà una realtà a breve (il 47% dei retailer ha intenzione di avviare in futuro iniziative di analisi dati per l'ottimizzazione dei processi, per personalizzazioni di prodotti e servizi, per sistemi di pagamento). Iniziano ad emergere nuovi ambiti, come gli oggetti dedicati agli animali domestici. L'ambito persona sarà investito da un'onda innovativa di sistemi wearable che consentiranno il monitoraggio dello stato di salute, ma anche il pagamento veloce e sicuro dei servizi e aiuteranno gli utenti a ricordare e pianificare gli impegni per la gestione efficace del loro tempo.



## FOCUS ON...

### ► Il cyber risk al centro del dibattito sulla tutela assicurativa

La digitalizzazione crescente, l'aumento delle interconnessioni fra devices e sistemi sempre più evoluti, la velocità sempre maggiore nei flussi di dati portano con sé, insieme a nuove opportunità di business, anche minacce inedite e potenzialmente molto dannose. Il cyber risk è ormai diventato uno dei rischi di maggiore rilevanza non solo per le aziende, ma anche per le persone che conducono ormai un'esistenza iperconnessa. La cybersecurity è diventata in poco tempo uno dei filoni a maggiore tasso di crescita per le compagnie assicurative. Ma non in tutto il mondo. Negli USA un'azienda ogni tre si è dotata di una polizza assicurativa ad hoc, mentre altrove il mercato arranca. La mancata consapevolezza che molte aziende hanno rispetto all'esposizione al cyber risk è la causa principale di questo deficit di tutela. Un'indagine Assurex Global indica che la metà dei broker assicurativi ha chiara percezione dei rischi cyber ai quali sono esposti i loro clienti, ma solo il 9% dei clienti stessi ha la medesima percezione. Il danno cyber si concretizza essenzialmente nel costo di riparazione e messa in sicurezza del sistema e dei dati, nel danno reputazionale e nelle eventuali somme pagate a riscatto dei dati. L'edizione 2017 dell'Emea Cyber Risk Transfer Comparison Report realizzata da AON rileva che il 38% delle aziende intervistate dichiara di aver subito una perdita dovuta ad un attacco cyber negli ultimi due anni, per un valore medio di 3,3 milioni di dollari, ma solo il 15% della perdita massima stimata per il cyber risk è coperta da assicurazione. Inoltre solo il 30% delle aziende è consapevole delle conseguenze legali ed economiche del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR) dell'Unione Europea, in vigore dal 25 maggio 2018.

### ► Industry 4.0

Le fabbriche stanno cambiando perché sono sempre più digitali e interconnesse e i nuovi scenari di innovazione si fondano su principi di connettività e interazione della parti coinvolte nella catena del valore. L'IoT permette, tramite sensori, gateway, protocolli sicuri, data layer, di raccogliere informazioni dalle macchine, creare alert, e trasferire azioni. Grazie all'IoT, la manutenzione dei macchinari da parte dei macchinari stessi supererà per qualità, capacità e velocità quella degli esseri umani entro il 2020 secondo un rapporto elaborato da GE Digital con la società indipendente Vanson Bourne. Nella Fabbrica 4.0 la flessibilità degli impianti sarà tale da consentire di personalizzare i prodotti in funzione del singolo cliente. La quarta rivoluzione industriale è cominciata anche in Italia, secondo Paese manifatturiero d'Europa. Con qualche rischio e molte opportunità. Nel 2016 il Governo ha varato un piano dedicato, dal 2018 parte "Piano Impresa 4.0". E' dal 2014 che il mercato italiano di Industria 4.0 cresce ad un ritmo intorno al 20% annuo. La legge di stabilità 2018 contiene anche la revisione del pacchetto Industria 4.0, che viene ora esteso a Impresa 4.0. Si tratta di oltre 10 miliardi di finanziamenti a sostegno delle imprese che investiranno in innovazione, ricerca e formazione negli ambiti e nelle tecnologie che caratterizzano la quarta rivoluzione industriale.

### ► Le nuove frontiere computazionali

L'informatica sarà ancora al centro della maggior parte degli sviluppi e delle innovazioni dei prossimi anni. Questo perché macchine dalla capacità di calcolo rapidissima e software efficaci e ben integrati con l'hardware rappresentano la base per i progressi di tutti i campi tecnologici, dalle vetture a guida autonoma ai robot chirurgici. Se il 2017 è stato l'anno in cui le nuove frontiere computazionali rivolgevano l'attenzione ai computer quantistici, la difficoltà oggettiva di realizzare macchine di questo tipo sta facendo orientare i big dell'informatica verso il potenziamento di tecnologie già sperimentate. Nel 2018 sono già stati realizzati supercomputer tradizionali nei concetti di base, ma potentissimi in fatto a capacità di calcolo. L'orientamento è nei confronti di macchine a esascala, come Summit, il computer che gli USA stanno costruendo e che sarà il computer più veloce al mondo. Ad un costo di 280 milioni di dollari, Summit avrà una velocità di picco di 200 petaflop, ovvero sarà capace di eseguire 200 milioni di miliardi di operazioni in virgola mobile al secondo. Le macchine del prossimo futuro potranno superare questo limite di cinque o sei volte, a tutto vantaggio dei campi scientifici dove le necessità di calcolo si stanno ampliando notevolmente e sono un bisogno primario da soddisfare quanto prima: lo studio dei cambiamenti climatici, la medicina, e ovviamente l'Intelligenza Artificiale stessa.

Comunque rimangono attivi i progetti dei computer quantistici. Per Domenico Laforenza, direttore dell'Istituto di Informatica e Telematica del Cnr di Pisa, sono ancora lontani: risolveranno alcuni problemi in modo molto efficiente e tuttavia, non essendo generici come quelli che abbiamo oggi, non saranno in grado di risolvere problemi comuni che oggi risolviamo sulle macchine convenzionali».





**I DRIVER DEL CAMBIAMENTO**

- Diffusione e evoluzione dei sensori e devices con creazione di piattaforme e connettività via smartphone e sviluppo 5G
- Progressiva evoluzione verso l'internet of nano things
- Interoperabilità dei sistemi
- Partnership/acquisizione di start-up per creazione di ecosistemi di servizi a valore aggiunto
- Evoluzione normativa privacy
- Trasparenza e fiducia dei clienti nel mettere a disposizione i propri dati
- Sviluppo nel percorso di governo e analisi dei Big Data



**GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO**

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riduzione rischi con evoluzione ruolo assicurazione da strumento di indennizzo a strumento di prevenzione</li> <li>▪ Creazione di ecosistemi di servizi con crescente competizione per partnership</li> <li>▪ Crescente personalizzazione con spostamento focus da prezzo a servizio</li> <li>▪ Maggiore trasparenza e riduzione frodi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Spinta gentile" dei clienti verso comportamenti più virtuosi secondo un modello di «life style coach», con creazione di valore condiviso</li> <li>▪ Polizze sempre più commisurate all'uso e al profilo di rischio individuale con potenziale riduzione della mutualità tra assicurati</li> <li>▪ Limitazione privacy a fronte di "reward" in termini di sconti e servizi</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Raccolta di dati su utilizzo e comportamento cliente con crescente conoscenza della sua identità e stile di vita</li> <li>▪ Pricing sempre più personalizzato, predittivo e dinamico</li> <li>▪ Evoluzione del ruolo dell'assicurazione dalla dimensione di "indennizzo" a quella di "prevenzione"</li> <li>▪ Ottimizzazione della gestione sinistri e contrasto delle frodi</li> <li>▪ Maggiori «touch-point» e maggiore percezione di rilevanza nella vita quotidiana del cliente anche attraverso l'associazione di un elemento "tangibile" alla polizza</li> <li>▪ Ampliamento delle opportunità di servizio al cliente</li> <li>▪ Possibilità di estendere l'accessibilità della tutela anche a categorie di soggetti più vulnerabili (es, malati cronici per polizze salute)</li> <li>▪ Opportunità di business per la crescente domanda di polizze a copertura del cyber risk</li> <li>▪ Ottimizzazione dei processi di gestione</li> <li>▪ Miglioramento della gestione delle risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rischio perdita presidio proprietà dati e proprietà cliente</li> <li>▪ Perdita di quote di mercato e/o rischio di antiselezione a seguito di una mancata evoluzione dei modelli di pricing e di inadeguato sviluppo di analytics</li> <li>▪ Crescente potere dei costruttori di auto e dei player tecnologici in grado di intermediare la relazione con il cliente e l'accesso a informazioni privilegiate</li> <li>▪ Ingresso sul mercato di autoveicoli con black box nativa e conseguente rischio di perdita del presidio sui dati</li> <li>▪ Difficoltà di attrazione e ritenzione risorse specializzate per l'analisi e gestione di Big Data (Trend New Skills)</li> <li>▪ Crescente vulnerabilità a cyber risk con potenziali rischi catastrofici</li> <li>▪ Crescente vulnerabilità a rischio privacy</li> </ul>

# NEW MOBILITY

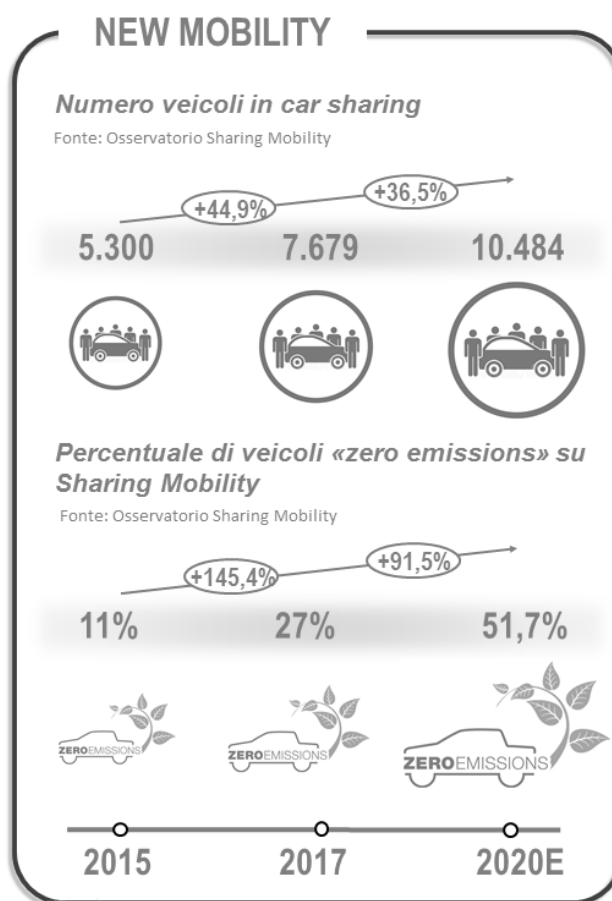
Quattro sono gli assi di cambiamento da analizzare per una visione integrata della mobilità del futuro: sociale, tecnologico, politico e ambientale.



La combinazione degli effetti futuri dei macro trend tecnologici, sociali, politico-regolamentari e ambientali avrà impatti dirompenti sulla New Mobility: le auto connesse sono ormai una realtà consolidata, i propulsori alternativi rappresentano una concreta alternativa e contribuiranno in maniera sempre più netta ad alleggerire l'impatto ambientale, la condivisione dei mezzi mediante la "sharing mobility" già da qualche anno è una valida alternativa alla mobilità privata ad integrazione di quella pubblica, i mezzi a guida autonoma stanno evolvendo e si stanno prospettando scenari inimmaginabili solamente qualche decennio fa.

## L'etica e la mobilità: comportamenti umani e sfide tecnologiche

Alcuni ambiti sembrano molto distanti dall'aver dato risposta agli interrogativi etici e la mobilità è uno di questi. La conduzione di automezzi in generale, siano essi automobili, motocicli, mezzi pesanti, pullman, ha implicazioni notevoli, soprattutto se il comportamento delle persone sulle strade coinvolge anche pedoni e ciclisti, che da sempre rappresentano l'anello debole della mobilità. E' importante che lo sviluppo e la commercializzazione delle auto a guida autonoma considerino centrale il dilemma morale: in caso di incidente la programmazione del veicolo deve preservare la vita di conducente e passeggeri oppure quella delle persone presenti su altri veicoli o in strada? Il Massachusetts Institute of Technology di Boston ha rilevato come un' eventuale programmazione volta a sacrificare il conducente comporterebbe il fatto che ben poche persone sarebbero disposte ad acquistare o anche solo ad utilizzare un mezzo di questo tipo. Dal punto di vista assicurativo



ci si troverà davanti ad importanti interrogativi in merito alla responsabilità civile in caso di incidenti che coinvolgano mezzi a guida autonoma.

Da un punto di vista normativo, con il decreto smart road è stata introdotta anche in Italia la possibilità, su specifica richiesta e dopo specifica istruttoria, di effettuare i test di veicoli a guida autonoma su alcuni specifici tratti stradali.

Gli studi stimano che l'effetto combinato della riduzione della frequenza sinistri, a causa di auto più sicure e autonome, e della diminuzione del parco circolante, per la diffusione sempre maggiore della sharing mobility, porterà ad una drastica contrazione del business RC Auto tradizionale entro i prossimi 20 anni, con un progressivo spostamento da polizze individuali a polizze collettive. E la sicurezza passa anche per sistemi tecnologici intermedi quali la frenata assistita e automatica o il limitatore di velocità, sistemi che la Commissione europea sta valutando se rendere obbligatori sui mezzi di nuova produzione.

## Le nuove frontiere: i droni e i mezzi volanti

La nuova mobilità passa anche per il trasporto delle cose. L'utilizzo dei droni per molteplici usi è ormai consolidato, ma a breve potrebbero essere utilizzati in maniera massiccia per scopi commerciali come la consegna dei prodotti. Amazon ha già svolto interessanti test a tal proposito e anche altri colossi della distribuzione hanno già preso in considerazione l'utilizzo dei droni.

Anche le compagnie di assicurazione si stanno muovendo pensando agli strumenti assicurativi più adatti per questi nuovi sistemi di trasporto, e le Istituzioni stanno valutando i regolamenti per consentire l'utilizzo di queste macchine, considerando che l'opzione del trasporto commerciale non è l'unica sul piatto: i droni vengono utilizzati nell'edilizia, per la sicurezza, per l'agricoltura ed il giornalismo. Ma anche nel monitoraggio dell'inquinamento e delle aree protette, per l'assistenza in caso di cataclismi (ad esempio la consegna di medicinali d'emergenza), in archeologia.



Ma dalla combinazione dei droni e delle vetture a guida autonoma potrebbero nascere i prototipi di auto volante elettrica a guida autonoma. Il progetto sviluppato da Airbus prevede l'utilizzo di questi mezzi come taxi: saranno chiamati tramite una app ed il computer di bordo condurrà l'utente verso la destinazione. Partiranno e decolleranno da aree apposite e avranno corridoi aerei dedicati. Anche in questo caso gli sviluppi regolamentari saranno molto importanti e gravosi, al punto che saranno disponibili i mezzi ben prima delle prime norme previste entro una decina di anni.



## FOCUS ON...

### I QUATTRO ASSI DI CAMBIAMENTO

#### ► SOCIALE

Uno dei principali driver di cambiamento è quello sociale, che sta imponendo un nuovo stile di mobilità. Si sta assistendo ad un cambio di paradigma, con il passaggio da una mobilità intesa come mezzo ad una mobilità come servizio. In questa nuova concezione perde centralità l'auto di proprietà e si sviluppa la sharing mobility, con la costituzione di ecosistemi di mobilità, che integrano diversi mezzi di trasporto (es. treno, metropolitana o autobus, bicicletta, auto...) in modalità "seamless", e app di "journey planning", che consentono di ottimizzare il mix di modalità di viaggio, coniugando flessibilità, efficienza e sostenibilità.

#### ► TECNOLOGIA

La tecnologia, con le auto connesse, il passaggio dalla guida assistita alla guida autonoma, la connessione 5 G e le smart road, supporta il nuovo paradigma sociale. Il futuro della mobilità passerà per la propulsione elettrica e la guida autonoma. Ma non senza dubbi e perplessità. La necessità di ampliare il parco veicoli elettrici passa necessariamente per la produzione massiva di elettricità, con possibili ripercussioni negative sull'ambiente. Quindi allo stato attuale il grosso sviluppo sarà nei confronti dei mezzi ibridi, che tramite una propulsione termica potranno ricaricare i motori elettrici. Molte case produttrici hanno già dato scadenze sia in merito ai sistemi di propulsione che ai sistemi di guida, che si articolano su sei livelli, da 0 a 5, e allo stato attuale hanno raggiunto il "livello 3", il primo step di ambiente monitorato dal sistema e non dal guidatore, nel quale il conducente ha ancora potere di controllo per situazioni potenzialmente pericolose e possiede ancora alcune modalità di guida. Per i livelli 4 e 5 i tempi sono più lunghi, anche se c'è incertezza sulla velocità della transizione.

#### ► REGOLAMENTARE

Dati, analisi e stime parlano chiaro: il gap rispetto alla Cina sullo sviluppo dei veicoli del futuro è pesante. Mancano politiche comunitarie e sistemiche, investimenti e programmi. E' scarsa l'attenzione verso tutti i sistemi incentivanti che potrebbero accompagnare l'utenza verso mezzi di trasporto sostenibili e tecnologici. L'attuale battaglia nei confronti del diesel non è affiancata da una chiara politica regolamentare e legislativa che invece è presente, e da tempo, negli USA e nei paesi orientali, Cina in prima fila. Proprio Pechino sta portando avanti una politica su due binari paralleli: il primo riferito all'incentivazione di acquisto da parte degli utenti, il secondo di incentivazione da parte delle aziende nell'acquisto o lo sviluppo di tecnologie, che paradossalmente spesso sono di origine europea. Solo 10 tra i 28 paesi dell'Unione Europe hanno varato politiche mirate alla diffusione di infrastrutture di ricarica elettrica. Riguardo alla tecnologia ibrida, la Cina ha doppiato l'Europa lo scorso anno in termini di produzione, con un trend di crescita esponenziale.

#### ► AMBIENTALE

Tutto il tema della mobilità che passa per i fattori sociali, tecnologici e regolamentari, approda poi al fattore ambientale, che riverbera i risultati ottenuti negli anni negli altri contesti. La tendenza è per una maggiore condivisione, soprattutto ibrida o elettrica. Ma anche i mezzi che non saranno destinati allo "sharing" utilizzeranno sempre di più questi sistemi propulsivi. La legislazione, soprattutto in Europa, in questo momento ha avuto principalmente un atteggiamento restrittivo, proclamando problematico dal punto di vista ambientale il diesel, ma senza creare i presupposti per valide alternative. Oltre alle emissioni, il futuro prossimo dovrà fare i conti con la necessità di produrre l'energia elettrica necessaria per le batterie ad un prezzo ragionevole e in modalità sempre più sostenibile. E le batterie elettriche stesse dovranno essere sempre più veloci da ricaricare, con maggiore capacità e non costituire un pericolo nella fase di smaltimento.





I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Evoluzione normativa e regolamentare
- Soluzione ai dilemmi etici connessi alla guida autonoma
- Evoluzione tecnologica (spinta da Macro Trend IoT)
- Sviluppo sharing mobility
- Sviluppo delle smart city in termini di infrastrutture compatibili soprattutto in ottica della guida autonoma



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema

Sui Clienti

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creazione di un sistema di mobilità a metà tra pubblico e privato</li> <li>▪ Riduzione incidenti stradali con conseguente spostamento del ruolo dell'assicurazione dall'RCA verso nuovi rischi (tecnologici e cyber risk)</li> <li>▪ Crescente peso player tecnologici</li> <li>▪ Dilemmi etici e di governance</li> <li>▪ Impatto positivo sull'ambiente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evoluzione verso un approccio di mobilità multimodale con minore centralità dell'auto privata</li> <li>▪ Maggiore flessibilità, disponibilità di tempo e riduzione stress</li> <li>▪ Orientamento verso uno stile di vita più sano</li> <li>▪ Benefici economici derivanti da un utilizzo più razionale del sistema mobilità</li> </ul> |
|---|--|



OPPORTUNITA'



RISCHI

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creazione di nuovi prodotti assicurativi orientati alla molteplicità degli aspetti della nuova mobilità (proprietà/condivisione, tecnologia, multimodalità: da vettura a bicicletta)</li> <li>▪ Sviluppo nel medio-lungo termine di nuove forme di copertura assicurativa legate principalmente ai veicoli a guida autonoma in termini di RC di prodotto e protezione cyber risk</li> <li>▪ Sviluppo di partnership con costruttori di auto e player tecnologici per creazione di ecosistemi di servizi</li> <li>▪ Ruolo attivo nel rafforzamento della sicurezza stradale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenziale antiselezione in caso di tardiva adozione di pricing personalizzato sullo stile di guida e in funzione dotazione di sistemi di ausilio alla sicurezza attiva</li> <li>▪ Necessità di evoluzione del contratto assicurativo per trasformazione del concetto di responsabilità</li> <li>▪ Potenziale messa in discussione del sistema di polizza veicolo-centrico</li> <li>▪ Riduzione nel medio-lungo termine del business RC Auto tradizionale</li> <li>▪ Vulnerabilità dei contesti adiacenti quali le infrastrutture inadeguate o le reti oggetto di possibili Cyber Attacks</li> <li>▪ Necessità di new skills</li> <li>▪ Rischio di perdita di quote di mercato per l'ingresso di nuovi player o per partnership di competitor con nuovi player che rivoluzionano il modello di business del mercato</li> <li>▪ Crescente potere dei costruttori di auto e dei player tecnologici in grado di intermediare la relazione con il cliente e l'accesso a informazioni privilegiate</li> </ul> |
|--|---|

# INTELLIGENZA ARTIFICIALE E ROBOTICA



**L'intelligenza artificiale è destinata ad innovare il settore assicurativo, in un rapporto sinergico di complementarità uomo-macchina.**

**L**e nuove tecnologie come il machine learning e l'Intelligenza Artificiale hanno reso le analisi predittive possibili ed accessibili.

L'Artificial Intelligence, intesa come insieme di tools elettronici in grado di risolvere problemi e riprodurre attività proprie dell'intelligenza umana, rappresenta oggi uno dei principali campi delle scienze informatiche particolarmente promettente sia in termini di potenzialità di sviluppo che di ritorni in termini di profitti.

Sette trilioni di dispositivi connessi da qui al 2025 (in pratica un rapporto di mille sensori per ogni abitante del pianeta)<sup>14</sup>. I motori di analisi costruiti su reti neurali e algoritmi di machine learning saranno la base del nuovo ecosistema digitale che viene definito l'era dell'Analytics Economy, alimentata dai dati ed accelerata dalla convergenza di automazione, connettività ed intelligenza artificiale. Nel 2018, secondo la società di studi internazionali Statista, i ricavi provenienti dal mercato dei sistemi di Artificial Intelligence e cognitivi dovrebbero raggiungere 19,1 miliardi di dollari a livello globale e il fatturato mondiale del mercato dell'AI dovrebbe aumentare di circa dieci volte entro il 2022. È questo il motivo per cui circa il 30% delle aziende di Information Technology e Software sta investendo in maniera considerevole nel campo dell'Intelligenza Artificiale.

Nonostante siano stati raggiunti importanti risultati nell'ambito dell'intelligenza artificiale, ci troviamo solamente all'inizio di un processo di diffusione e di maturazione dell'AI che potenzialmente non ha confini di applicazione: dall'auto a guida autonoma agli oggetti che imparano dal nostro stile di vita, fino ai robot che prendono decisioni in autonomia. La progressiva diffusione di tecnologie comporterà con ragionevole certezza importanti modifiche nel tessuto organizzativo aziendale e nello sviluppo delle competenze, al fine di consentire un'adeguata valorizzazione degli importanti benefici conseguibili in termini di efficienza ed al tempo stesso nobilitando il contributo umano su aree di attività nelle quali le macchine non sono ancora in grado di fornire il loro contributo.

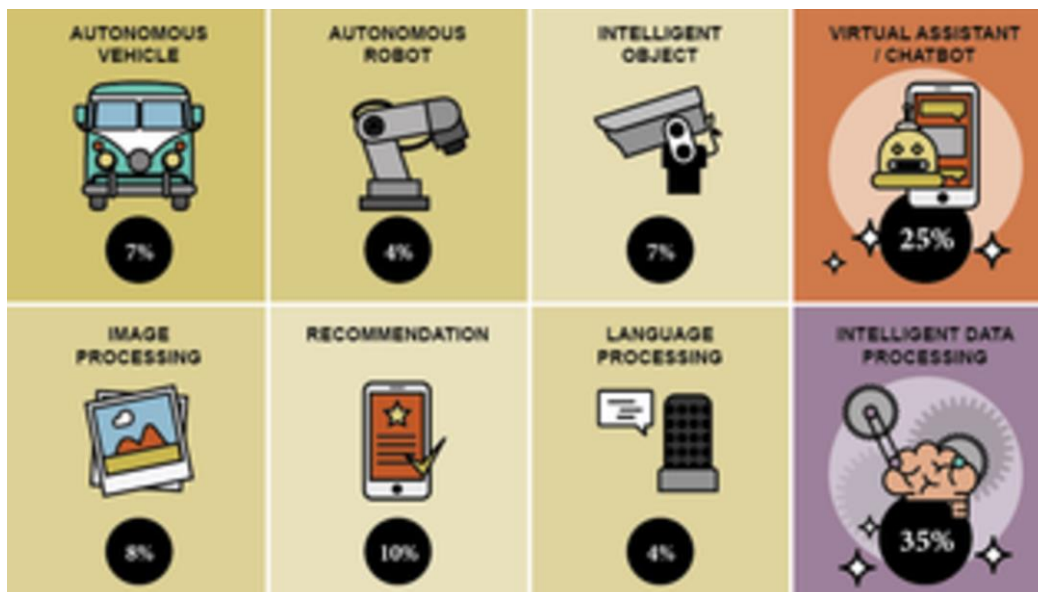
## I molteplici ambiti di sviluppo

Secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano<sup>15</sup>, le attività legate all'intelligenza artificiale in Italia possono essere suddivise, in base alle finalità di utilizzo degli algoritmi, in

<sup>14</sup> Dati forniti da Alberto Sangiovanni Vincentelli, Professore di Scienze Computazionali alla University of California Berkley durante la sua lectio magistralis per l'inaugurazione del 155° Anno Accademico del Politecnico di Milano.

<sup>15</sup> Osservatorio Artificial Intelligence 2018 - Politecnico di Milano

otto differenti categorie, caratterizzate da differenti livelli di maturazione che vanno dalla semplice idea progettuale fino al progetto a regime.



Fonte: Politecnico di Milano

Da una analisi condotta sui grandi gruppi italiani con un fatturato di almeno 1,5 miliardi, si evince come più del 50% delle imprese abbia in cantiere progetti legati all'intelligenza artificiale, principalmente nelle categorie Recommendation, Language processing e Virtual assistant. Il comparto più attivo nell'introdurre soluzioni di intelligenza artificiale è quello Finance, Banking e Insurance, in cui un'elevata spinta deriva dalla necessità di analizzare lo storico dei dati dei clienti in una logica di continuo miglioramento del servizio erogato. Particolare attenzione nei prossimi anni verrà posta sui progetti di Virtual Assistant, la cui strada risulta in fase di consolidamento a livello internazionale, con l'obiettivo di giungere a soluzioni che utilizzino interfacce vocali in grado di interagire attraverso il linguaggio naturale.

## Impatti di lungo termine

In base a un recente studio di McKinsey<sup>16</sup>, gli impatti dell'intelligenza artificiale sull'economia globale saranno rilevanti, anche se gli effetti si vedranno nel lungo termine. Da questa rivoluzione non tutti usciranno vincitori. A livello di posti di lavoro, alcuni lavori spariranno, mentre ne nasceranno di nuovi e entro il 2030 i due effetti sostanzialmente si bilanceranno, secondo la simulazione, anche se cambieranno le competenze richieste e quindi sarà da gestire lo "skill shift" verso competenze digitali e soft. A livello di aziende, ci sarà un 10% di "front runners" che guideranno l'innovazione, un 20-30% in posizione intermedia e il restante 60-70% in ritardo. A livello di Paesi, gli Stati Uniti e la Cina hanno la leadership in questo processo di cambiamento. A seguire vi sono Paesi maturi, Paesi intermedi e Paesi a cui mancano i fondamentali. L'Italia si colloca nei Paesi in situazione intermedia e potrà sfruttare l'AI per una crescita del PIL stimata intorno all'1% annuo.

<sup>16</sup> McKinsey, Modeling the impact of AI on the world economy, September 2018



## FOCUS ON...

### ► La generazione Z imita i robot e gli anziani si affezionano

Ormai da molto tempo televisione, playstation e strumenti digitali in genere hanno assunto il ruolo di babysitter per genitori poco presenti o poco attenti. Questo è stato ritenuto da moltissimi esperti un elemento di disturbo per la crescita intellettuale di questi bambini. Seppure ancora oggetto di dibattito, e forse argomento a doppia faccia, questo sistema di delega della cura della prole sta evolvendo di pari passo con la tecnologia. E da poco molti bambini vengono affidati alle cure di un robot. Mai come in questo caso etica e robot si confrontano su un campo decisamente delicato, quello delle nuove generazioni. Il problema più grosso è stato sollevato dalla dottoressa Kathleen Richardson della De Montfort University che ha rilevato come il bambino, per sua natura, tenda ad imitare ed imparare gli atteggiamenti di chi lo ha in cura. Quindi il bambino, affidato ad un robot, dopo poco tempo inizia a parlare allo stesso modo e a muoversi con la medesima tecnica. In poche parole perde la capacità comunicativa degli esseri umani. In molte strutture sanitarie robot umanoidi sono usati con i bambini autistici, per insegnare loro semplici movimenti. Un robot che spiegava ai piccoli come salutare agitando la mano non ha ottenuto alcun risultato, ma è stato perfettamente imitato nel rumore dei suoi meccanismi e nell'andatura. In Cina un robot umanoide racconta favole e risponde ai tanti perché dei bambini. Questo "prodotto" aiuta i genitori che non possono intrattenerlo per l'intera giornata, magari in sostituzione dei nonni che a loro volta, se ammalati, usufruiranno delle cure di robot. I bambini andranno incontro all'imprinting enunciato dall'etologo Konrad Lorenz e, come le sue oche lo scambiarono per la mamma, lo stesso succederà con i nostri bimbi nei confronti dei robot. E gli anziani si affezioneranno inevitabilmente a chi si prende cura di loro: che sia un robot ha poca importanza.

### ► Intelligenza naturale vs intelligenza artificiale

L'intelligenza è l'insieme delle capacità psichiche e mentali che permettono di pensare, comprendere azioni e fatti, sapendoli spiegare fino a elaborare modelli astratti partendo dalla realtà; l'intelligenza si identifica inoltre anche con un complesso di facoltà di tipo cognitivo e emotivo. Al contrario, quella che oggi viene definita intelligenza artificiale, partendo da algoritmi creati dall'uomo, ha l'obiettivo di perseguire autonomamente finalità definite, prendendo decisioni che fino a quel momento erano affidate agli esseri umani. I progressi nell'utilizzo delle tecniche di AI basate su algoritmi sempre più complessi come quelli di machine e deep learning ci hanno permesso di creare macchine che possono imparare, capire e fare valutazioni basate sulle informazioni che noi forniamo loro. Queste macchine sono in grado di elaborare grandi quantità di informazioni, estrarre le caratteristiche chiave, determinare un metodo di analisi e produrre un riscontro intelligente attraverso un processo automatizzato, il tutto con una minima, ma fondamentale, influenza umana.

Secondo Roger Penrose: "Anche se ad oggi della mente umana sappiamo ancora poco, possiamo sicuramente affermare che i processi umani non possono essere letti attraverso schemi rigidi, la mente umana non segue dei processi algoritmici. Il punto di equivalenza tra umano e artificiale non solo non è prossimo ad arrivare, ma forse non arriverà o non arriverà nei termini in cui lo immaginiamo. Ciò che chiamiamo Artificial Intelligence non è veramente intelligenza. Solo quella umana è vera intelligenza".

## Macro trend in a glance • INTELLIGENZA ARTIFICIALE E ROBOTICA



### I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Evoluzione tecnologica
- Competenze tecniche (es: BI specialist, data scientist,...)
- Evoluzione normativa e regolamentare
- Soluzione di dilemmi etici e governance del rapporto uomo-macchina
- Adozione di adeguati meccanismi di redistribuzione dei benefici
- Visione olistica e non verticale dei metodi di machine learning



### GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evoluzione dei modelli organizzativi da tradizionale struttura piramidale e a silos verso strutture più orizzontali e cross funzionali</li> <li>▪ Evoluzione progressiva del ruolo del settore assicurativo da riferimento «post evento» a servizio di prevenzione con maggiore engagement del cliente</li> <li>▪ Aumento efficienza e riduzione manualità</li> <li>▪ Evoluzione del rapporto uomo-macchina con scomparsa di alcuni ambiti di lavoro e nascita di nuovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pricing tailor made</li> <li>▪ Miglioramento dell'esperienza del cliente grazie anche all'offerta di servizi aggiuntivi non necessariamente di tipo assicurativo, individuati attraverso la profilazione continua del cliente stesso tramite i dati acquisiti</li> </ul>
<b>OPPORTUNITA'</b>	<b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tariffazione tailor made e dinamica</li> <li>▪ Offerta di nuove forme assicurative e di prevenzione</li> <li>▪ Gestione più snella ed efficiente dei processi</li> <li>▪ Personalizzazione continua dei prodotti e servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cyber risk</li> <li>▪ Privacy/data ownership</li> <li>▪ New skills e esigenza di riconversione risorse umane</li> <li>▪ Potenziale spersonalizzazione della relazione con il cliente e difficoltà di assicurare un'esperienza senza soluzione di continuità tra interfacce umane e interfacce robot</li> </ul>

# CLIMATE CHANGE



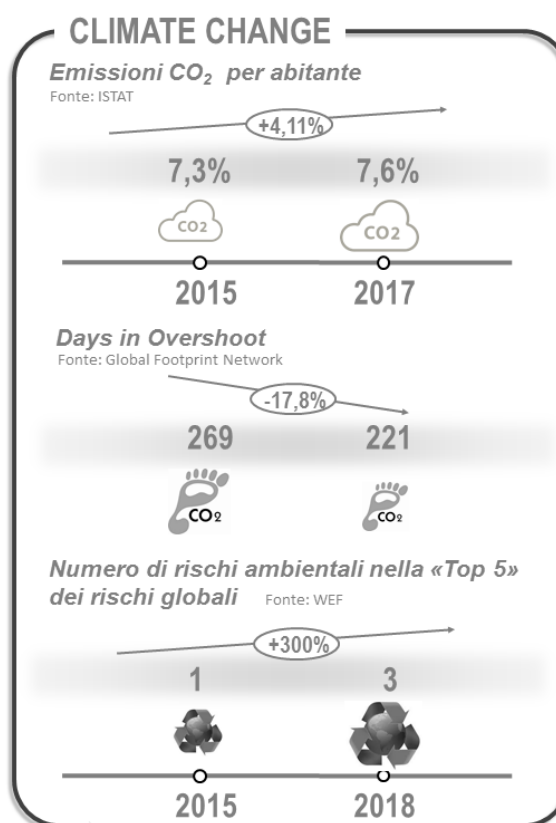
Le assicurazioni sono pronte ad andare oltre la tradizionale funzione di trasferimento del rischio e assumere il ruolo di partner nella direzione dell'adattamento e della resilienza. Ma restano alcuni punti aperti.

Come già anticipato nelle precedenti edizioni, il Climate change è un Macro Trend di grande rilevanza ed estrema attualità. L'aumento delle concentrazioni di gas serra nell'atmosfera è la principale causa dell'intensificazione di fenomeni come l'aumento della temperatura del pianeta, la variazione anomala delle precipitazioni, l'aumento nella frequenza e nell'intensità di eventi climatici estremi, l'aumento del rischio di desertificazione, la diminuzione dei ghiacciai e delle nevi perenni, l'aumento del livello del mare, la perdita di biodiversità, la diminuzione di produzione alimentare e la diffusione delle malattie.

Negli ultimi anni, nell'ambito del dibattito internazionale sulla gestione dell'emergenza sta assumendo un peso crescente il tema della gestione finanziaria delle misure di contrasto al cambiamento climatico. Nell'Accordo di Parigi (COP21) del 2015 l'articolo 2.1 auspica un ri-orientamento dei flussi finanziari per contribuire a un modello di sviluppo resiliente al clima. Ad oggi la maggior parte dei flussi è ancora indirizzata verso la mitigazione, mentre l'adattamento e la resilienza restano residuali; il tempo però è maturo per compiere passi avanti in tale direzione già nel 2018 in occasione di Cop24 che si terrà a dicembre a Katowice (Polonia).

In questo contesto anche il ruolo delle assicurazioni sta assumendo via via maggior peso. Nella lotta ai cambiamenti climatici le assicurazioni giocano un triplice ruolo:

- ⊙ Risk carrier role: trasferimento del rischio
- ⊙ Risk manager role: gestione del rischio
- ⊙ Investor role: investitori istituzionali.



Il loro ruolo non è quindi limitato ai soli processi tradizionali di trasferimento del rischio attraverso l'offerta di prodotti assicurativi (risk carrier role), ma è anche fondamentale nel supportare gli altri attori pubblici e privati nell'attuazione di azioni che possano ridurre i rischi climatici e favorire una maggiore resilienza ai cambiamenti climatici (risk manager role), e per mobilitare le risorse necessarie per finanziare l'adattamento ai cambiamenti climatici e la resilienza delle comunità locali, nel loro ruolo di investitori istituzionali (investor role).

Gli eventi meteorologici estremi infatti comportano anche un aumento dei costi dei danni diretti e indiretti, che vanno ad incrementare gli oneri finanziari per la pubblica amministrazione, le assicurazioni e le imprese. Ciò accresce la necessità di pensare a dei modelli che prevedano l'adozione di meccanismi assicurativi pubblico-privati, scelta che può essere strategica in quanto rende le spese relative agli eventi catastrofici più sostenibili per lo Stato.

---

**Il ruolo delle assicurazioni non si deve limitare al tradizionale processo di trasferimento del rischio, ma estendersi nella direzione dell'adattamento e della resilienza.**

---

L'adozione di meccanismi assicurativi di natura pubblico-privato non solo favorisce una distribuzione dei rischi più efficace e sostenibile, ma può apportare anche un contributo essenziale al processo di adattamento ai cambiamenti climatici e diffondere la cultura della prevenzione e della gestione dei rischi, incoraggiare comportamenti virtuosi ed introdurre strumenti efficaci di gestione dei danni e delle perdite. Un aumento della resilienza del territorio, e di conseguenza una riduzione della sua esposizione ai rischi, è un elemento di interesse sia per i risk carrier (compagnie di assicurazione o di riassicurazione) sia per la Pubblica Amministrazione, che deve gestire il territorio. La collaborazione tra la Pubblica Amministrazione ed il settore assicurativo può diventare uno dei pilastri fondamentali soprattutto in quei Paesi che hanno un basso tasso di penetrazione assicurativa (come l'Italia), per aumentare la resilienza delle proprie comunità locali di fronte agli eventi climatici estremi e catastrofici.

Restano tuttavia alcuni punti aperti:

- **Assenza di cultura del rischio**, in particolare da parte delle PMI, delle associazioni di categoria e delle pubbliche amministrazioni, che frena l'adozione e la diffusione di azioni di prevenzione e gestione dei rischi.
- **Difficoltà nel mettere a sistema, elaborare e rendere fruibili al pubblico i dati e le conoscenze esistenti (es: stesura di mappe del rischio)**: indisponibilità o mancanza di omogeneità dei dati storici, difficoltà nell'analisi di dati dinamici e nella costruzione di scenari, mancanza di condivisione dei dati su vulnerabilità e esposizione tra settore pubblico e assicurazioni. Questo comporta difficoltà nella definizione delle politiche (enti pubblici) e dei premi assicurativi (assicurazioni), che determinano una mancata riduzione dei rischi e una minore accessibilità economica alla copertura del rischio.
- **Difficoltà di misurazione dei costi e benefici di interventi per la resilienza**, in termini di impatti sulla competitività delle imprese e abbattimento dei danni in caso di accadimento di evento catastrofico.
- **Assenza di un quadro di regole coerente agli obiettivi**, elaborato con la collaborazione di Pubblica Amministrazione e assicurazioni.
- **Difficoltà nel ri-orientare i fondi dalla ricostruzione alla prevenzione.**



## FOCUS ON...

### ► Aumentare la cultura del rischio e mettere i dati a sistema: uno sguardo sul mondo

#### Germania: Il Kompass Naturgefahren.

La Germania ha deciso di affrontare la necessità di ridurre gli impatti degli eventi catastrofici attraverso una maggiore attenzione alla prevenzione dei rischi. Una campagna di sensibilizzazione sui rischi naturali è stata lanciata, coinvolgendo gli Stati federali, le associazioni di consumatori e il settore assicurativo, per accrescere il livello di consapevolezza dei cittadini sui rischi a cui sono esposti. Un portale GIS pubblico (Kompass Naturgefahren) fornisce ai cittadini informazioni sul livello di pericolosità dell'area in cui è collocato il loro immobile rispetto a diversi rischi catastrofici (alluvione, fulminazione, terremoto, trombe d'aria). Un certificato di resilienza alle alluvioni (Flood Resilience Certificate – Hochwasserpäss) è stato creato: si tratta di un questionario di auto-valutazione online che genera un breve report con raccomandazioni per ridurre la propria vulnerabilità. L'utente può scegliere una versione premium e ricevere il supporto da parte di esperti. La German Insurance Association (GDV) ha ideato le linee guida sulla prevenzione del rischio alluvione, vento, fulminazione, grandine, incendio che forniscono suggerimenti su interventi di prevenzione e gestione del rischio e piani di emergenza. Le linee guida ricordano gli obblighi dei proprietari di immobili che devono dimostrare un'adeguata conoscenza dei rischi e delle coperture esistenti. La scelta è stata quella di non rendere obbligatoria l'assicurazione sui rischi catastrofici. Il Governo tedesco non eroga alcun sussidio nel caso in cui il proprietario, pur consapevole dei rischi potenzialmente esistenti, decide di non avere nessuna copertura assicurativa. Dopo la campagna di sensibilizzazione, il tasso di penetrazione assicurativa sui rischi catastrofici è sensibilmente aumentato.

#### Austria: HORA (Natural Hazard Overview and Risk Assessment ).

In Austria la mappa digitale del rischio HORA è un progetto congiunto tra il Ministero austriaco dell'agricoltura e dell'assicurazione degli assicuratori austriaci (VVO) che ha portato alla realizzazione di uno strumento online pubblico sul rischio alluvionale e terremoto. HORA permette ai cittadini di conoscere il rischio a cui il loro immobile è esposto, inserendo il loro indirizzo. Contiene anche un sistema di allerta sul rischio alluvionale. Le autorità pubbliche hanno fornito i dati GIS, mentre il settore assicurativo e riassicurativo ha contribuito alla modellizzazione.

### ► Le molteplici facce del cambiamento climatico

I cambiamenti climatici, oltre agli ingenti danni economici, determinano impatti su molteplici dimensioni sociali e geopolitiche

- Alimentazione: il cambiamento climatico produce già un impatto sull'agricoltura e sul cibo e questo impatto è destinato ad aumentare. Secondo il rapporto "Fao Strategy on climate change"<sup>17</sup>, la crisi del settore agricolo aggraverà lo stato di povertà delle fasce di popolazione più deboli, andando a compromettere la possibilità di accesso al cibo. Entro il 2050 i cambiamenti climatici determineranno una riduzione di più del 3% della disponibilità pro capite di cibo, in particolare nell'Africa sub-sahariana e nel sud dell'Asia. Complessivamente gli effetti diretti ed indiretti del cambiamento climatico determineranno la perdita della c.d. food stability per gli strati più poveri e deboli della popolazione mondiale.
- Salute: i cambiamenti climatici avranno un effetto moltiplicatore sul rischio fame. Entro il 2050 si prevedono 24 milioni in più di bambini malnutriti, con conseguenti impatti negativi sulla salute e l'aspettativa di vita.
- Migrazioni umane: i cambiamenti climatici, principalmente quelli legati alle grandi siccità, forzeranno le popolazioni rurali a emigrare. Le persone coinvolte da queste migrazioni potrebbero essere nell'ordine delle centinaia di milioni entro il 2050.
- Polarizzazione sociale e tensioni geopolitiche: la probabilità di essere costretto a migrare per i cambiamenti climatici è più alta nei Paesi più poveri, con conseguenti impatti sulla polarizzazione sociale e sui rischi di tensioni geopolitiche.

Come evidenziato nella premessa del sopra citato rapporto della FAO, gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile di porre fine alla fame, ridurre la povertà rurale e gestire le risorse naturali in modo sostenibile non potranno essere raggiunti se le temperature continueranno a salire.

<sup>17</sup> FAO, "FAO Strategy on Climate Change, July 2017.







## I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Spinta normativa per introduzione in Italia di un sistema misto pubblico-privato
- Impegni formali da parte delle maggiori nazioni industrializzate ad intraprendere azioni di mitigazione (essenzialmente produzione di CO2; trattato COP21 di Parigi, 2015)
- Azioni di sensibilizzazione volte all'educazione ambientale e al cambiamento delle abitudini
- Resilienza climatica: significa ridurre il rischio ed i danni derivanti dagli impatti negativi (presenti e futuri) dei cambiamenti climatici in maniera efficace dal punto di vista socio-economico
- Resilienza territoriale: riguarda le strategie adatte ad alleviare un danno, dopo che si è materializzato, attraverso adeguate modifiche del sistema socio-economico e ambientale che ha vissuto lo shock



## GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescente esposizione a eventi climatici estremi</li> <li>▪ Migrazioni da clima</li> <li>▪ Deterioramento dell'ambiente (qualità aria, acqua, suolo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescente esposizione a rischi di natura catastrofica</li> <li>▪ Impatti negativi su qualità vita, salute, alimentazione</li> </ul>
 <b>OPPORTUNITA'</b>	 <b>RISCHI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnership con il settore Pubblico</li> <li>▪ Sensibilizzazione all'assicurazione tramite cultura rischio e prevenzione</li> <li>▪ Creazione di prodotti win-win che incentivino la prevenzione e comportamenti responsabili</li> <li>▪ Offerta di servizi consultivi di prevenzione e disaster recovery</li> <li>▪ Rafforzamento reputazionale da campagne di impegno per la mitigazione dei cambiamenti climatici e da politiche di business responsabili sotto il profilo ambientale (sottoscrizione PRI, PSI...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mancato recepimento nelle politiche assuntive e di tariffazione degli impatti dei cambiamenti climatici in termini di aumento dell'esposizione a eventi climatici estremi e di impatto sulla salute e sull'aspettativa di vita</li> <li>▪ Sovraesposizione all'inerzia legislativa</li> </ul>

# NUOVE FRONTIERE



Sarà l'incertezza a governare il mondo nei prossimi anni. E non sarà un caos creativo.

**L**e evoluzioni del panorama internazionale, delle relazioni fra gli stati, delle nuove dinamiche economiche e degli equilibri politici sono al centro del Macro Trend Nuove Frontiere. L'internazionalizzazione viene vista in ottica di strategia di crescita e consolidamento dell'impresa assicurativa che deve potere essere in grado di fornire supporto adeguato ai clienti Corporate e PMI per la gestione del loro business ed ai clienti Retail per le tutele personali in un contesto di rapida evoluzione.

## La globalizzazione cede il passo

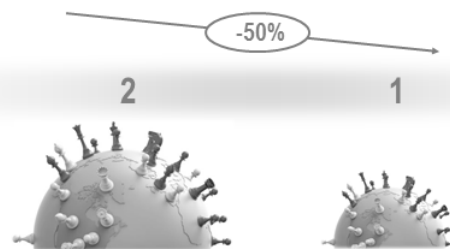
La globalizzazione, nelle sue diverse dimensioni economica, finanziaria, politica e ambientale, sta subendo una forte pressione all'interno dei singoli paesi perché gli interessi nazionali stanno entrando prepotentemente nelle agende dei governi. In un mondo fortemente interconnesso, nel quale la fluidità e velocità dello scambio di dati ci hanno fatto credere a lungo che i limiti fisici non esistano, le salvaguardie protezioniste che stanno emergendo in questi ultimi mesi stanno ridisegnando gli equilibri.

Il Regno Unito anche senza l'adozione dell'Euro era parte dell'Europa, ma il referendum per l'uscita dalla Comunità Europea ha creato i presupposti affinché altre nazioni potessero guardare alle relazioni economiche e diplomatiche in misura più personalistica. Poco importa se ormai ben più della maggioranza dei cittadini del Regno Unito si dichiarano pentiti della scelta fatta: gli esiti elettorali, soprattutto quelli statunitensi, hanno risvegliato gli animi di chi intravede malcelate situazioni di opportunismo da parte di altre nazioni. E i timori derivanti dalla propulsione economica di stati orientali, associati a quelli dell'immigrazione massiccia, fanno propendere verso derive di carattere nazionalista.

## NUOVE FRONTIERE

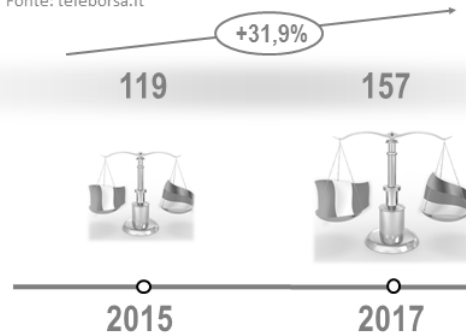
### Numero rischi geopolitici nella «Top 5» dei rischi globali

Fonte: WEF



### Spread BTP BUND 10y

Fonte: teleborsa.it



Ian Bremmer, rinomato analista politico americano e fondatore del think tank Eurasia Group, è certo del fatto che stiamo andando verso un individualismo nazionale. Secondo Bremmer al G7 dello scorso anno hanno partecipato sette paesi che contano sempre meno, quindi il prossimo incontro sarà un G-zero.

Il mondo G-Zero, in base all'espressione coniata da Bremmer, è un processo economico e politico irreversibile, con o senza Trump che è stato considerato il precursore populista di questa deriva. Ma Trump ha segnato la fine della "Pax americana" e, sebbene gli Stati Uniti restino interventisti, l'orizzonte dei propri interessi nazionali è molto più ristretto. L'America è sempre più unilateralista, che poi è l'essenza del concetto di G-Zero.

I rischi connessi a questo scenario sono una novità da prendere seriamente in considerazione. Il cyber risk ha spostato l'attenzione sulla politica e sull'informazione, perché prova a spostare gli equilibri verso interessi specifici. La reintroduzione dei dazi espone a situazioni che non si vedevano da tempo e il sogno di un mondo senza frontiere e di una governance di tipo globale si scontra contro l'innalzamento di muri economici e di muri fisici che cercano di precludere gli spostamenti. Linee comuni di difesa da minacce di tipo globale quali la lotta al terrorismo diventano difficili da attuare e il movimento unitario di difesa del pianeta contro il cambiamento climatico rischia di evaporare con la stessa velocità dei ghiacci del polo.

## Nuovi scenari

Nell'ultima edizione del Global Risks Report del World Economic Forum (WEF)<sup>18</sup>, viene sottolineato come i rischi geopolitici restino in agenda, confermandosi nell'ambito della "top five" dei rischi 2018 per il potenziale impatto.

Le tensioni e i conflitti geopolitici sono destinati ad aumentare e molte istituzioni, quali Onu e Nato, potrebbero perdere peso, con impatti in termini economici e di sicurezza.

Le compagnie di assicurazione da tempo hanno spostato attenzione e impegno su temi di tutela su larga scala, pensando ad un mondo molto interconnesso, non solo digitalmente ma anche fisicamente. Ma le ondate sovraniste di chiusura aprono nuovi scenari, caratterizzati da grande incertezza.

Bremmer sottolinea che, se nel 2008 c'è stata la recessione economica, dal 2017 ci aspetta la recessione geopolitica. Quindi il cambiamento è già iniziato.

---

**Per la prima volta in settant'anni non c'è un singolo potere o un'alleanza di poteri in grado di assumere la leadership globale.**

Ian Bremmer

---

---

**I rischi geopolitici restano nella "top five" dei rischi globali.**

WEF - Global Risks 2018

---

<sup>18</sup> World Economic Forum, Global Risks 2018, 13<sup>th</sup> edition.



### ► Protezionismo 2.0

Complice la recessione geopolitica in atto, insieme alla pressione popolare sempre più grande, cresce la spinta protezionista anche a colpi di dazi economici. Siamo in un periodo nel quale si stanno innalzando nuovamente i muri. La leadership USA che sta retrocedendo e l'incessante crescita della Cina dimostrano che le regole del gioco stanno cambiando, ma nessun leader è in grado al momento di scrivere le nuove. Tutto ciò sta accadendo in un contesto G-zero. A coniare questo termine è stato Ian Bremmer, presidente dell'Eurasia Group e analista politico: dal G-20 siamo passati al G-Zero, ovvero un mondo multipolare senza un leader globale.

Bremmer spiega che una guerra commerciale e finanziaria tra vecchi e nuovi poteri è già nata. E per la prima volta negli ultimi settant'anni non c'è un singolo potere o un'alleanza di poteri in grado di assumere la leadership globale.

Questi ingredienti costituiscono la ricetta "protezionismo 2.0", con la caratteristica di avere barriere sia nelle vecchie che nelle nuove economie. Non solo i settori tradizionali come agricoltura e industria vengono coinvolti da questa nuova ondata di protezionismo, ma anche i nuovi settori come l'economia digitale e l'industria 4.0.

Le nuove barriere hanno caratteristiche diverse dalle solite e a fianco delle misure tradizionali, come i dazi, i nuovi strumenti protezionistici comprendono salvataggi, sussidi, spinte a comprare prodotti locali. Questa tendenza creerà nuovi rischi commerciali per il 2018. In primo luogo, le nuove regole verranno scritte in assenza di norme condivise, quindi senza un sistema di controlli e contrappesi volto a frenare l'ondata di protezionismo. In secondo luogo il contesto normativo globale diventerà più complesso e contraddittorio. Il protezionismo economico a lungo andare rischia di rivelarsi un boomerang, creando risentimento nei confronti della politica e finendo per infliggere un danno geopolitico maggiore di quanto ci si aspetti.



### ► Dopo "G-zero world": superare la frammentazione

Questa è l'epoca G-Zero, nella quale non ci sono nazioni dominanti e nazioni dominate. Questo periodo di rottura delle regole di governo, dettato da un vuoto di governance globale, è destinato ad aver termine prima o poi lasciando il posto ad un nuovo ordine mondiale. Quando questo avverrà, con quali modalità e in che misura dipenderà molto dal ruolo che verrà assunto dai cittadini del mondo e dal loro atteggiamento di base, se attivo e propositivo oppure passivo e disinteressato nei confronti del futuro nel quale loro ed i loro figli vivranno.

Le nuove realtà economiche che si sono affacciate negli ultimi anni sono ancora molto acerbe dal punto di vista governativo e sociale. Le parole d'ordine dei prossimi anni saranno interconnessione e cooperazione, ma ogni nazione avrà la sua visione particolare e personale di questo equilibrio.

Moralmente ci troveremo davanti a approcci differenti ed in alcuni casi estremi, dalla cooperazione totale all'egoismo statale. La frammentazione non può più essere la piattaforma politico-economica sulla quale basare i rapporti futuri. Occorre superare la frammentazione per rafforzare la governance globale, che risulta imprescindibile per governare in modo coordinato tematiche fondamentali per il nostro futuro come la gestione del climate change e la governance del cambiamento tecnologico.



**I DRIVER DEL CAMBIAMENTO**

- Evoluzione tecnologica e diffusione internet per mobilità anche di tipo virtuale
- Fattori demografici
- Evoluzione normativa



**GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO**

**Sul Sistema**

**Sui Clienti**

- Crescente instabilità anche di tipo geopolitico
- Crescente Interconnessione dei sistemi con conseguente possibile aumento del rischio contagio

- Ottica sempre più globale
- Aumento complessità e incertezza



**OPPORTUNITA'**



**RISCHI**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opportunità di crescita</li> <li>▪ Opportunità di diversificazione dei rischi e ottimizzazione del capitale</li> <li>▪ Sviluppo di percorsi di aggregazione e di alleanze strategiche</li> <li>▪ Possibilità di fornire alle imprese servizi di protezione e gestione del rischio su scala globale e di supportare le PMI nel processo di internazionalizzazione</li> <li>▪ Aumento aspettative di protezione per rischi emergenti connessi a internazionalizzazione (es. rischi legati a supply chain o cyber risk)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> <li>▪ Aumento volatilità dei mercati finanziari e vulnerabilità al rischio contagio derivante da altri Paesi.</li> <li>▪ Aumento della vulnerabilità a rischi derivanti da instabilità politica e sociale, pandemie regionali e globali, disastri naturali inclusi quelli connessi al cambiamento climatico</li> <li>▪ Necessità di nuovi skills in termini di multiculturalità, conoscenza Paesi, gestione complessità</li> <li>▪ Crescente importanza di una dimensione internazionale per sviluppare partnership con player globali</li> <li>▪ Aumento vulnerabilità a cyber risk per suoi risvolti di natura geopolitica e interconnessione su scala sempre più globale</li> </ul> |
|--|--|

Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

*Liliana Cavatorta*

Capo Progetto - Responsabile Emerging and Reputational Risk

*Gianluca Rosso* – Emerging and Reputational Risk

*Prof. Egeria Di Nallo*

già Direttore del Dipartimento di Sociologia dell'Università di  
Bologna

*Marco Lanzoni* – SCS Consulting

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



Unipol  
GRUPPO



[unipol.it](http://unipol.it)

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