

TO WATCH • Multistakeholder Capitalism | Data Ethics



INTANGIBLES

OSSERVATORIO

REPUTATIONAL &
EMERGING
RISK

Gruppo Unipol



La parola d'ordine è leggerezza: attivi intangibili e spinta verso un purpose condiviso sono sempre più alla base di una relazione di fiducia e di partnership tra compagnia assicurativa e assicurato.



Quando abbiamo introdotto il Macro trend "Intangibles" nella precedente edizione del Quaderno, abbiamo evidenziato come esso incarni la leggerezza prefigurata da

Calvino nelle sue Lezioni americane. Leggerezza da intendere in una duplice accezione. Nel senso del «primato del software rispetto al hardware». Infatti, come sottolineato da Calvino, la scienza e l'informatica forniscono una visione del mondo in cui ogni pesantezza viene dissolta. «Le macchine di ferro ...obbediscono ai bits senza peso. E' il software, con i poteri della sua leggerezza, che comanda, che agisce sul mondo esterno e sulle macchine». Ma anche leggerezza nel senso della spinta a librarsi verso l'alto, con la precisione e determinazione di un uccello e non di una piuma, verso la realizzazione del sé, verso un purpose. Entrambe queste componenti risultano confermate e anzi hanno subito un'accelerazione. La metamorfosi degli attivi, che da tangibili diventano sempre più intangibili, trova infatti conferma nella crescente prevalenza, nell'ambito degli

asset delle aziende e delle persone, di beni che non si possono toccare, come il software, le competenze, il benessere psico-fisico, i dati e la reputazione. Sono questi i beni che non solo quantitativamente hanno un peso sempre più alto sul totale degli attivi, ma su cui si concentrano sempre più i fattori competitivi. Ne è un'ulteriore riprova la classifica mondiale delle società per capitalizzazione di borsa, che vede ai primi posti Microsoft, Apple, Amazon, ovvero società che sono "nativamente intangibile". Questo processo di trasformazione degli asset, che

non riguarda solo il settore high tech, ma si estende a tutti i settori, è stato ulteriormente accelerato per effetto della pandemia da Covid-19, che ha impresso una forte spinta alla digitalizzazione, virtualizzando il lavoro, la mobilità, il consumo e l'economia. Anche la crescente rilevanza del purpose, ovvero di uno scopo sociale più ampio che abbracci tutti gli stakeholder e generi un contributo positivo per la Società, appare non solo confermata, ma acuita. I consumatori scelgono sempre più in base non solo al valore intrinseco del prodotto o servizio, ma anche in base ai valori che esso veicola. Dal 'value for money' al 'values

for money': questo è il cambio di paradigma. Si assiste sempre più al passaggio da un'economia del consumo a un'economia della cura, ovvero 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 e si ponga come

"Come la matematica e la fisica hanno fatto un salto di qualità e si occupano non di cose ma di relazioni, anche le scienze sociali dovrebbero farlo per un'economia dell'esperienza e della cura, non delle cose e del consumo."

Luciano Floridi, 2020

INTANGIBLES

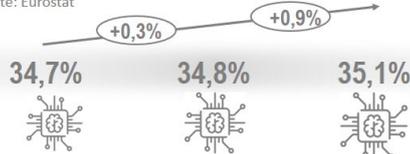
Andamento del mercato digitale in Italia

Milioni di euro
Fonte: Anitec - Assinform



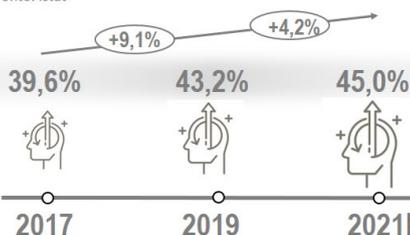
Occupazione nel settore di servizi knowledge-intensive

Fonte: Eurostat



Soddisfazione per la propria vita

Fonte: Istat



elemento di connessione tra l'io e il mondo. Nello Special Report 2019 "In Brands we trust?", Edelman segnala che comprare sulla base dei propri valori rappresenta la nuova normalità, corrispondendo a circa due su tre delle persone coinvolte nell'analisi. Il sense of purpose è sempre più centrale, non solo per i clienti, ma per tutti gli stakeholder dai dipendenti fino agli investitori. La sua importanza è ulteriormente accresciuta per effetto del Covid-19. La crisi diventa infatti un banco di prova per le aziende che devono dimostrare il proprio sense of purpose, trasformandolo in azione. La terza componente del Macro trend è rappresentata dalla crescente importanza della sostenibilità e dei fattori ESG (ambientali, sociali e etici). Anche questa terza componente ha subito un'accelerazione. La sostenibilità da « nice to have » si è trasformata in un « must have ». La sua rilevanza è destinata a crescere non solo per la sostenibilità ambientale, tenuto conto dei rischi e delle opportunità legati al clima, ma anche per quella sociale, in considerazione del moltiplicarsi e ampliarsi delle polarizzazioni sociali, e per quella legata alla trasparenza ed eticità, considerato il crescente ruolo della fiducia. Le metriche di valutazione e rendicontazione, tradizionalmente incentrate su aspetti finanziari, tendono sempre più ad arricchirsi di nuove dimensioni per abbracciare aspetti ambientali, sociali e etici in un'ottica di sostenibilità di lungo periodo. Si sta assistendo ad un cambio di paradigma verso quello che viene definito il « successo sostenibile », da intendersi sia nell'ottica di resilienza della strategia e del modello di business di un'impresa, fondata sull'integrazione dei fattori ESG nella propria gestione dei rischi, sia nell'ottica di attenzione agli impatti che l'impresa genera sulla società e sull'ambiente, direttamente o indirettamente attraverso tutte le fasi della sua catena del valore dall'underwriting fino all'investimento. Un passo importante in questa direzione è rappresentato dal nuovo Codice di corporate governance delle società quotate, approvato nel gennaio 2020, che introduce proprio il concetto di "successo sostenibile" come obiettivo che guida l'azione del Consiglio di Amministrazione, promuovendo il passaggio dallo shareholder al multistakeholder capitalism. Quindi nel presente e futuro mondo della leggerezza degli Intangibles, i fattori chiave di successo sono e saranno sempre più: gli asset che non si possono toccare e sfuggono alle logiche dei bilanci tradizionali come i dati e la reputazione, il purpose, che come dichiarato da Larry Fink, Amministratore Delegato di Black Rock, è il motore della redditività di lungo termine, il successo sostenibile valutato in un'ottica multi-stakeholder, multi-capitale e multi-orizzonte temporale, affiancando all'ottica di breve sempre più un'ottica di medio-lungo periodo.



FOCUS ON...

► **Reputazione come capitale di fiducia**

Fiducia = Competenza + Etica

Nell'economia degli Intangibles, la Reputazione è un asset sempre più centrale, E' fondamentale per il futuro successo di un'impresa perché si traduce in comportamenti di supporto da parte di clienti, agenti, dipendenti, investitori, istituzioni, opinion maker e garantisce la licenza ad operare. La Reputazione rappresenta il capitale di fiducia nei rapporti con gli stakeholder chiave. Secondo il rapporto "Edelman Trust Barometer 2020", la fiducia si costruisce combinando due fattori fondamentali: la competenza e l'etica. Saper fare le cose e farle bene. Entrambi i fattori sono importanti e devono essere presenti. I dati dimostrano tuttavia che, mentre la competenza contribuisce a generare fiducia per il 24%, l'etica ha un peso 3 volte superiore, contribuendo per il 76%. Questo è dovuto, da un lato, al fatto che tradizionalmente le aziende hanno focalizzato il loro racconto sul "sapere fare" (qualità del prodotto, performance economico-finanziaria) molto di più che sulla loro dimensione etica, intesa come onestà, equità, visione del futuro e purpose, e quindi ora devono arricchire il loro racconto, integrando il "che cosa" e il "chi" con il "come" e il "perché", enfatizzando il loro ruolo positivo per la società. Dall'altro lato, stanno cambiando le aspettative degli stakeholder, non solo dei clienti, ma anche ad esempio dei dipendenti che ricercano un lavoro che dia loro un sense of purpose. Come evidenziato da The RepTrak Company nell'edizione 2020 dei Reputation Awards, la reputazione, dipende sempre meno in via preponderante dal prodotto. A seguito del Covid-19 per la prima volta negli ultimi 7 anni il peso del driver legato al prodotto è sceso sotto il 20%. La reputazione è sempre più una percezione olistica dell'azienda nelle sue diverse componenti considerate in modo integrato. Quindi oggi più che mai il 'What' deve essere affiancato e sostenuto dal 'Who' e dal 'Why'.



EDELMAN
2020 Trust Barometer

Macro trend in a glance • INTANGIBLES



I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

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



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none">▪ Evoluzione verso un capitalismo più sostenibile e con orizzonte di lungo periodo▪ Crescente attenzione ai fattori ESG e alla sostenibilità intesa come parte integrante delle scelte di business e delle persone▪ Crescente rilevanza dei capitali intangibili per le aziende e per le persone	<ul style="list-style-type: none">▪ Evoluzione dal bisogno di sicurezza al bisogno di autorealizzazione▪ Progressivo spostamento dall' 'io' al 'noi': realizzazione dell'io attraverso gli altri (connettività)▪ Leva fondamentale della formazione per miglioramento personale e autorealizzazione a 360°
 OPPORTUNITA'	 RISCHI
<ul style="list-style-type: none">▪ Evoluzione dall'assicurazione come mera protezione a società di servizi al fianco dell'assicurato nelle sfide della vita (partnership di lungo periodo)▪ Abilitazione all'assunzione di rischio da parte dell'assicurato per la realizzazione dei propri sogni e progetti di vita (empowerment)▪ Estensione dell'ambito dell'offerta di prodotti e servizi da asset tangibili a asset intangibili e rischi di lungo periodo▪ Creazione di una partnership in una logica di 'noi' per l'autorealizzazione di entrambe le parti ("sense of purpose" condiviso)▪ Creazione di un legame forte con gli stakeholder attraverso l'allineamento valoriale e l'assunzione di policy su tematiche di interesse collettivo▪ Declinazione della sostenibilità e dell'autorealizzazione, sia delle persone sia delle aziende, in più proposte di servizio▪ Offerta di prodotti per la finanza sostenibile come sustainability linked product o green product▪ Educazione quale leva di servizio e partnership con il cliente	<ul style="list-style-type: none">▪ Riduzione dei bisogni di sicurezza connessi al tradizionale ambito degli asset tangibili▪ Crescente importanza dei rischi ESG (Environmental, Social e Governance)▪ Rischio di perdita della licenza ad operare per considerazioni legate a fattori ESG e alla gestione etica dei dati (Data ethics)▪ Rischio reputazionale in caso di attività di investimento o underwriting non coerente con le crescenti istanze ESG degli stakeholder▪ Dimensione sempre più olistica del rischio reputazionale in termini sia di driver della reputazione sia di stakeholder coinvolti (multistakeholder)



Il 19 agosto 2019 a Washington la Business Roundtable, con la firma di 181 amministratori delegati delle più influenti aziende americane, ha ridefinito il purpose delle aziende nel nuovo modello di capitalismo americano ponendo fine al primato degli azionisti, sancito nella precedente dichiarazione risalente al 1997. Il purpose viene rivisto in una logica multistakeholder, includendo la creazione di valore per i clienti, l'investimento nei dipendenti, rapporti equi ed etici con i fornitori e i partner, il sostegno alla comunità e la protezione dell'ambiente, accanto alla generazione di valore per gli azionisti da valutare in un'ottica di lungo termine. Sempre nell'agosto 2019, in occasione del G7 in Francia, è stata lanciata la coalizione Business for Inclusive Growth (B4IG) per combattere le disuguaglianze e promuovere la diversità e l'inclusione nei luoghi di lavoro e negli ecosistemi di business. Nel dicembre 2019 è stato sottoscritto il Davos Manifesto, che stabilisce che lo scopo di un'azienda all'epoca della quarta rivoluzione industriale è quello di coinvolgere tutti i suoi stakeholder nella creazione di valore condiviso e sostenibile. Infine, nel gennaio 2020, nell'ambito della sua consueta lettera annuale agli amministratori delegati, Larry Fink, amministratore delegato di Black Rock, ha ribadito che un'azienda non può ottenere profitti a lungo termine senza perseguire un purpose e senza considerare le esigenze di tutta la vasta gamma di stakeholder e ha posto la sostenibilità, in particolare ambientale, al centro della strategia. Tutti questi sono passi fondamentali verso una nuova forma di capitalismo, che pone al centro non più solo gli azionisti, ma tutti i principali portatori di interesse. Stiamo assistendo al passaggio dallo 'shareholder' al 'multistakeholder capitalism'. In questa direzione si muove anche la riforma dei codici di corporate governance che sta avvenendo in molti Paesi tra cui anche l'Italia, dove nel gennaio 2020 è stato adottato un nuovo codice di autodisciplina per le società quotate, che si applicherà a partire dal 2021. Il nuovo Codice intende stimolare le imprese ad adottare strategie sempre più orientate al successo sostenibile, definito quale l'obiettivo di creare valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti tenendo conto degli interessi degli stakeholder rilevanti per la loro attività.



BUSINESS ROUNDTABLE
Statement on the purpose of a corporation

"In situazioni complesse le strategie a somma positiva (*win/win*) di solito offrono risultati migliori delle strategie a somma zero (*win/lose*)".

R. Poli, Lavorare con il futuro, 2019.

D'altra parte l'attuale modello di capitalismo risulta sotto attacco in tutto il mondo per un crescente senso di iniquità, dovuto alla crescente polarizzazione sociale. L'Edelman Trust Barometer 2020 pone in evidenza come il 56% della popolazione a livello globale, e il 61% a livello Italia, ritenga che il capitalismo, per come lo conosciamo oggi, faccia più male che bene al mondo. L'aspetto interessante è che, in un mondo sempre più poliedricamente polarizzato, l'atteggiamento di messa in discussione dell'attuale forma di capitalismo non conosce polarizzazione, ma risulta trasversale rispetto

alle generazioni, ai generi e alle fasce di reddito. Inoltre, l'87% della popolazione globale ritiene che tutti gli stakeholder e non solo gli shareholder siano fondamentali per il successo di un'impresa nel lungo termine. In effetti, in situazioni complesse come il contesto attuale, è sempre più importante utilizzare diversi quadri di analisi, adottando differenti orizzonti temporali e considerando il punto di vista e gli interessi dei diversi stakeholder. Con questo approccio infatti, che non riduce ma gestisce la complessità, è possibile identificare in anticipo potenziali fonti di conflitto e trovare il giusto punto di bilanciamento. Occorre evolvere dalla logica di strategie a somma zero (io vinco, tu perdi) a strategie a somma positiva (vinciamo o perdiamo insieme), che agevolano lo sviluppo di relazioni cooperative e portano alla creazione di valore condiviso e sostenibile nel lungo termine.

E' quindi importante per le aziende adottare nuove metriche multidimensionali, che tengano conto della molteplicità dei livelli di interconnessione, punti di vista e finestre temporali e rivedere la propria mission in una logica di purpose, ovvero di una visione del mondo che non sacrifica il futuro per il presente e non è più solo centrata sul capitale finanziario, ma è multi-capitale.

“Il modo migliore per armonizzare gli interessi divergenti di tutti gli stakeholder è l'adozione di strategie che rafforzino la prosperità dell'azienda nel lungo periodo”.

WEF, Davos Manifesto, 2020.

 FOCUS ON...	
<p>► Il fenomeno emergente delle B Corp</p>	
<p>La B corporation rappresenta un nuovo paradigma di business. E' una terza via tra il for profit e il non profit. Infatti, mentre, da un lato, le organizzazioni for profit ricercano il profitto e in base alla normativa hanno come fine la distribuzione di dividendi agli azionisti e, dall'altro, le non profit hanno lo scopo di generare un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente ma il loro business model non è sostenibile, le B corporation bilanciano purpose e profitto, integrando nel proprio oggetto sociale, accanto all'obiettivo del profitto, la creazione di un valore condiviso ovvero un impatto positivo sulla società e sulla biosfera . Per statuto esse sono tenute a considerare l'impatto delle loro decisioni sui propri "non shareholding stakeholder", ovvero dipendenti, clienti, fornitori, comunità e ambiente. Il Report del WEF "Davos 1973 to Davos 2020: How the world economy has changed" evidenzia come il numero di B Corp certificate sia cresciuto del 366% dal 2014 al 2019. La crescita esponenziale di tale tipologia di società è espressione del più ampio trend di trasformazione del panorama aziendale riconducibile al multistakeholder capitalism. Il paradigma di B corporation è stato introdotto negli Stati Uniti nel 2010 ed è in fase di diffusione in diversi Paesi. Oggi le B Corp certificate sono oltre 3.000, appartenenti a 150 settori e oltre 70 Paesi. Dal gennaio 2016 l'Italia, prima in Europa e prima al mondo dopo gli Stati Uniti, ha introdotto la forma giuridica della società benefit, che oggi sono circa 500 di cui 100 certificate B Corp. Il Benefit Impact Assessment è stato scelto dalle Nazioni Unite come strumento per aiutare le aziende del mondo a valutare le loro prestazioni rispetto agli SDG dell'Agenda 2030.</p>	
<p>I driver del tema to watch • MULTISTAKEHOLDER CAPITALISM</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento dei livelli di complessità e interconnessione ▪ Crescente rilevanza degli Intangibles 	
 GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO	
<p>Sul Sistema</p>	<p>Sui Clienti</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Business come forza positiva per il sistema ▪ Rapporto più equilibrato tra sviluppo del business e biosfera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logica dello shared value ▪ Partnership cliente-impresa
<p> OPPORTUNITA'</p>	<p> RISCHI</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ascolto continuativo e coinvolgimento delle diverse tipologie di stakeholder ▪ Gestione proattiva dei diversi capitali, anche di natura non finanziaria ▪ Strategie di creazione di valore condiviso e sostenibile ▪ Integrazione del purpose nel modello di business. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescente rilevanza del rischio reputazionale in ottica multistakeholder ▪ Crescente rilevanza dei rischi ESG



Per effetto delle diverse velocità di cambiamento e della continua accelerazione dell'evoluzione tecnologica si assiste al rischio di una desincronizzazione dei diversi sistemi. Il sistema normativo e quello educativo faticano a tenere il passo, risultando in continua rincorsa rispetto a quello tecnologico, rinunciando così al loro ruolo di guida e indirizzo. Al fine di assicurare un'adeguata governance del digitale è necessario un cambio di paradigma, passando dall'approccio reattivo ad uno anticipante. Rispetto alla tecnologia vi è una duplice visione. Da un lato, l'estremo ottimismo di chi considera il digitale come la panacea di tutto e punta solo sui suoi benefici in termini di velocità, produttività, servizio, connettività, personalizzazione. Dall'altro, l'estremo pessimismo di chi si concentra solo sul lato oscuro della tecnologia, evidenziandone tutti i rischi in termini di perdita di privacy, lavoro, democrazia e mutualità e il suo impatto negativo sulla mente umana. È necessaria una "terza via" che sia in grado di gestire la complessità, analizzando i trade-off, facendo una valutazione combinata di rischi e opportunità e trovando una

"I big data devono essere utilizzati dalle aziende in modo altruistico, perché l'etica fa bene all'economia. È una pessima idea, per un'impresa, considerare i dati come un giacimento da cui estrarre petrolio. Devono essere invece una risorsa messa a servizio dei clienti. Vincono le aziende che hanno capito che la maggior parte del valore aggiunto è intangibile: know-how, reputazione, forza lavoro".

Luciano Floridi, 2019.

il Digital Ethics Lab, l'etica diventa "la cura dell'ecosistema e nell'ecosistema ciò che è importante si trova nella relazione. E questo si applica anche all'etica della tecnologia. La scelta giusta è quella che migliora le relazioni tra le persone: non è quella che fa bene a uno o all'altro, ma quella che fa bene a tutti». È importante che il framework etico non sia un codice rigido e fisso nel tempo ma un sistema vivente e dinamico in grado di tenere il passo e guidare il digitale verso una visione condivisa. Occorre costruire e mantenere una cultura etica attraverso il dibattito pubblico, l'educazione e l'apprendimento pratico. L'educazione permette di diffondere consapevolezza e valori umani a tutti i livelli della società. Pertanto anche l'educazione è un altro abilitatore chiave della governance digitale, facendo diventare l'etica un sistema vivente in grado di creare anticorpi negli individui e prevenire forme di polarizzazione cognitiva.

L'utilizzo del digitale nella nostra società solleva diverse sfide etiche, ad esempio relative al suo impatto sulle persone e sulla società, alle capacità decisionali e alla sicurezza. Se utilizzeremo sempre più l'assistenza o delegheremo le decisioni agli algoritmi, dobbiamo assicurarci che questi sistemi siano equi nel loro impatto sulla vita

sintesi e un punto di equilibrio tra visioni contrapposte. Ma questo richiede di passare dal rincorrere al guidare la tecnologia. La governance del digitale è fondamentale, in questo contesto l'etica può giocare un ruolo chiave perché può diventare l'anticorpo naturale per l'ecosistema digitale, aiutando a costruire una tecnologia "umano-centrica" by design.

Nel suo libro "Antifragile", Nassim Taleb compie un'interessante analisi della regolamentazione dal punto di vista della resilienza e antifragilità, evidenziando come, mentre le regole rigide sono fragili in quanto limitano e rallentano l'evoluzione tecnologica e non consentono gli impatti positivi del digitale sulla società, i principi e gli standard di alto livello sono robusti promuovendo uno sviluppo tecnologico equilibrato, ma un passo avanti verso la resilienza e antifragilità si collocano l'etica e i valori condivisi.

L'etica è un importante strumento di governance per l'ecosistema digitale al fine di trovare il giusto equilibrio.

Come sottolineato dal filosofo Luciano Floridi che dirige

delle persone, che siano in linea con i valori che non dovrebbero essere compromessi e che non siano “black box” ma risultino trasparenti e spiegabili in modo che le persone possano dare loro fiducia. Le aree in cui si sviluppa la responsabilità aziendale nell’era digitale sono sostanzialmente quattro: sociale, economica, tecnologica e ambientale. Da ciascuna possono nascere opportunità o rischi.

Data Ethics è la branca dell’Etica che studia e valuta le questioni morali relative ai dati (in tutte le fasi del processo dalla generazione, registrazione, elaborazione fino alla condivisione e utilizzo), agli algoritmi (tra cui intelligenza artificiale, machine learning e robot) e alle pratiche corrispondenti. Si parla di Data Ethics e non Computer Ethics in quanto il focus dai mezzi tecnologici e l’hardware si sposta prevalentemente sul software e in particolare sulla cultura del dato.

Le principali aree di presidio del Data Ethics sono rappresentate dalla:

- Protezione dei diritti dell’individuo, in particolare in termini di trasparenza, consapevolezza e protezione da pregiudizi discriminatori;
- Equa distribuzione del valore connesso ai dati attraverso la condivisione con l’individuo del valore che la società può creare attraverso la raccolta, analisi e gestione dei suoi dati o la condivisione con la comunità del valore che la società può creare attraverso l’analisi dei dati aggregati promuovendo un approccio di partnership tra pubblico e privato.

Il Data Ethics, come fattore di governo e sviluppo del digitale e dell’intelligenza artificiale, può rappresentare un fattore di posizionamento distintivo del settore assicurativo contribuendo a rafforzare la fiducia nel settore. Come emerge infatti dall’Edelman Trust Barometer 2020, la fiducia verso le istituzioni e le aziende dipende per il 75% dalla dimensione etica.

“La Corporate Digital Responsibility è un insieme di pratiche e comportamenti che aiutano un’organizzazione a utilizzare dati e tecnologie digitali in un modo che sia socialmente, economicamente, tecnologicamente e ambientalmente responsabile”.

Michael Wade, 2020 .

I driver del tema to watch • DATA ETHICS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescente diffusione del digitale, dell’intelligenza artificiale e dell’utilizzo dei Big Data ▪ Crescente importanza del purpose e di un approccio che pone la persona al centro 	
 GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costruzione di un Sistema Digitale e un’Intelligenza Artificiale “Trust-worthy by design” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educazione e empowerment ▪ Condivisione del valore generato dai dati
 OPPORTUNITA’	 RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posizionamento competitivo basato su un utilizzo dei dati trasparente e ispirato ai principi di shared-value con i clienti ▪ Sviluppo di partnership pubblico-privato per condivisione con la comunità del valore creato dall’analisi dei dati su base aggregata 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescente rischio reputazionale legato a una gestione dei dati non in linea con il GDPR e non ispirata ai principi di data ethics



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.it

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