

RENDICONTO REPUTAZIONALE 2015 - 2024

L'asset reputazionale Unipol nei processi di business planning



Unipol

REPUTAZIONE, DESIGN DISTINTIVO DELLA NOSTRA OFFERTA

Marzo 2025

di Carlo Cimbri, Presidente Gruppo Unipol.

È un momento di importante riflessione per il nostro Gruppo e per la nostra intera comunità.

L'anno scorso, abbiamo celebrato con orgoglio i primi dieci anni del nostro *Reputation Program*, una strategia che ha rappresentato per noi un impegno concreto e duraturo, centrato sul valore essenziale della reputazione. Questo programma è nato con la chiara consapevolezza che la reputazione non è solo un valore intangibile ma è l'elemento fondante della nostra offerta: il design distintivo dei nostri prodotti, la promessa mantenuta nei confronti dei nostri clienti, la coerenza tra ciò che diciamo e ciò che facciamo, la trasparenza e la responsabilità che devono permeare ogni aspetto della nostra attività.

In questi dieci anni, abbiamo messo in campo tante azioni orientate a proteggere e a far crescere la nostra reputazione, con processi e organi specificamente dedicati alla sua gestione. Abbiamo monitorato costantemente le aspettative dei nostri stakeholder e risposto alle sfide del mercato con soluzioni innovative e lungimiranti.

In un contesto caratterizzato da cambiamenti rapidi e profondi, sia nel mercato sia nella società, è essenziale per noi mantenere attivo l'ascolto delle aspettative di tutti coloro che serviamo e avere la postura appropriata per un leader di mercato. Oggi, la condotta etica e trasparente rappresenta un bisogno trasversale per tutti coloro con cui ci relazioniamo, che ci chiedono di affrontare con serietà e competenza le sfide globali: temi come il cambiamento climatico, le emergenze naturali, le trasformazioni demografiche, la precarietà sociale ed economica e la crescente tecnologizzazione della società sono centrali nelle nostre attività. La nostra responsabilità non si limita a garantire una solida performance finanziaria ma si estende a come anticipiamo e proponiamo soluzioni innovative nella complessità del nostro tempo; in questa, Unipol continuerà a mantenere al centro delle proprie decisioni l'impegno a rispettare e anticipare le attese dei nostri stakeholder, affrontando con coerenza e lungimiranza le sfide che caratterizzano l'attualità.

Siamo pronti a continuare su questa strada, a rinnovare i nostri sforzi e a portare avanti l'aspirazione a rafforzare la nostra reputazione in ogni aspetto del nostro lavoro, consapevoli che questo impegno non riguarda solo la qualità dei nostri prodotti e servizi ma l'affidabilità che abbiamo saputo costruire nel tempo. Quel valore fondamentale in tutte le relazioni che si chiama Fiducia.

Unipol è forte ed è pronta a trasportarci nel futuro. Con Fiducia!

1.	RELAZIONE SULLA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE	6
2.	IA PER LA CORPORATE REPUTATION Opportunità, decisioni e rischi	8
3.	STRATEGIA AZIENDALE E REPUTAZIONE Principali tendenze globali	9
4.	IL CONTESTO REPUTAZIONALE ITALIA E GLOBAL	10
5.	STAKEHOLDER La misurazione della Reputazione del Gruppo Unipol presso i suoi stakeholder chiave	12
	General public	12
	Clienti	14
	Dipendenti	16
	Agenti	18
	Key Opinion Leader	19
6.	IL CONFRONTO CON IL SETTORE ASSICURATIVO	20
7.	I CERTIFICATI REPUTAZIONALI	21
8.	GLI SCENARI DI RISCHIO REPUTAZIONALE PRIORITARI	22
9.	PIANI INDUSTRIALI E CAPITALE REPUTAZIONALE	24
	2013-2015	24
	UnipolToBe 2016-2018	26
	Mission Evolve 2019-2021	28
	Opening New Ways 2022-2024	30

10.	OBIETTIVI PER IL PROSSIMO TRIENNIO E DRIVER DI CONSOLIDAMENTO	35
11.	LA GOVERNANCE INTEGRATA: PROCESSI E ORGANI	36
	Processo di canalizzazione del Rischio Reputazionale	36
	IRR - Indice di Rischio Reputazionale	36
	Reputation Network	37
	Team operativo Reputation Management	37
	Reputation Supporters	37
	La Reputazione nel sistema di MBO aziendale	37
	Dashboard dei KPI Reputazionali	38
12.	IL MODELLO DI MISURAZIONE: REPTRAK®	40
13.	REPUTATION NETWORK	42
14.	TEAM OPERATIVO REPUTATION MANAGEMENT	42
15.	REPUTATION SUPPORTERS	43

RELAZIONE SULLA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE



Il 2024 è stato un anno chiave nella gestione della Reputazione in quanto il Gruppo Unipol ha celebrato il decimo anniversario del Programma di Reputation Management.

Volgendo lo sguardo indietro a questo primo decennio trascorso, tante sono state le tappe fondamentali raggiunte e i risultati ottenuti da quando il programma è stato avviato nel 2014 con un approccio integrato che tiene in costante allineamento le attività di costruzione e protezione della Reputazione sotto la guida congiunta della Direzione Comunicazione e dell'Area Risk.

Dallo sviluppo dell'architettura di Reputation Management, con l'ascolto strutturato degli stakeholder chiave del Gruppo, all'inserimento dell'indice reputazionale nel Risk Appetite statement di Gruppo e all'avvio di un sistema di monitoraggio e media intelligence impostato sulle dimensioni reputazionali per arrivare nel 2019 all'introduzione della Reputazione nel Piano Strategico *Mission Evolve* come asset e come obiettivo e all'inserimento dell'indice reputazionale come metrica del sistema MBO per i dirigenti del Gruppo.

Nel 2020 il progetto diventa sempre più strutturato grazie all'approvazione di un modello di governance integrata della Reputazione e alla formalizzazione del processo di monitoraggio del rischio reputazionale con l'introduzione dell'IRR (Indice di Rischio Reputazionale) delle notizie media. Nascono gli organi aziendali per la gestione proattiva della Reputazione e del rischio reputazionale: il Team Operativo Reputation Management e il Reputation Network.

Nel 2021 il progetto è sempre più integrato all'interno del Gruppo. Nascono infatti i Reputation Supporter nelle diverse aree aziendali.

Nel Piano Strategico 2022-2024 *Opening New Ways* la Reputazione viene confermata come obiettivo e come asset capace di creare valore.

Nel 2024 si aggiunge un importante tassello al sistema di Reputation Management. Prende infatti vita la Dashboard dei KPI Reputazionali, uno strumento prezioso, costruito con il coinvolgimento dei Reputation Supporter, che consente al Gruppo di confrontare nel tempo le percezioni con i fatti aziendali.

Grazie al patrimonio di dati costruito nel tempo sulla visione esterna e interna, sul percepito e sull'agito, il team interfunzionale di Reputation Management ha sviluppato cultura reputazionale all'interno del Gruppo, promuovendone l'utilizzo per allineare le risposte del Gruppo alle aspettative degli stakeholder. In questo decennio la Reputazione del Gruppo presso il General Public è cresciuta di oltre 15 punti: partita in fascia media, dal 2020 si colloca stabilmente in fascia forte, al di sopra della media del settore assicurativo e bancario. Anche presso gli altri stakeholder chiave il capitale di fiducia verso il Gruppo è cresciuto e si è consolidato.

Volgendo lo sguardo al futuro e preparandosi al prossimo decennio, il Team di Reputation Management si è interrogato su quali saranno gli scenari futuri della Reputazione in Italia nei prossimi dieci anni. Partendo da quattro scenari di società costruiti dall'Osservatorio Reputational & Emerging Risk sulla base di metodologie di strategic foresight, il Team ha delineato 4 possibili futuri della Reputazione, identificando i segnali ambientali da monitorare per comprendere la direzione di cambiamento e le possibili leve d'azione.

L'obiettivo per il Gruppo è quello di orientare le strategie per preservare la nostra leadership e continuare ad essere protagonisti del cambiamento.

2014	• Anno Zero • Avvio monitoraggio su General Public, Istituzioni e Opinion Maker
2015	• Sviluppo architettura del programma di Reputation Management • Avvio monitoraggio su Comunità Finanziaria
2016	• Avvio monitoraggio su Clienti assicurativi, Dipendenti, Agenti • L'indice reputazionale entra nel Risk Appetite Statement di Gruppo • Prende il via un sistema di monitoraggio e media intelligence impostato sulle dimensioni reputazionali
2017	• Leadership reputazionale nel settore finanziario-assicurativo (classifica RepTrak® Italy)
2018	• Leadership reputazionale nel settore finanziario-assicurativo (classifica RepTrak® Italy)
2019	• Leadership reputazionale nel settore finanziario-assicurativo (classifica RepTrak® Italy) • La Reputazione entra a far parte del Piano Strategico 2019-2021 Mission Evolve, come obiettivo e come asset • Avvio monitoraggio su clienti dei servizi di supporto assicurativo • L'indice reputazionale entra nel sistema MBO per i Dirigenti del Gruppo come obiettivo
2020	• Leadership reputazionale nel settore finanziario-assicurativo (classifica RepTrak® Italy) • Approvazione del modello di governance integrata della Reputazione • Inizia a operare l'IRR (Indice di Rischio Reputazionale) delle notizie media • Nascono gli organi aziendali per la gestione proattiva della Reputazione (Team operativo Reputation Management, Reputation Network)
2021	• Nascono i Reputation Supporters nelle aree aziendali
2022	• La Reputazione entra a far parte del Piano Strategico 2022-2024 Opening New Ways, come obiettivo e come asset • Il Programma di Reputation Management contribuisce al miglioramento dello score ESG di S&P
2023	• Leadership reputazionale nel settore finanziario-assicurativo • Crea la dashboard dei KPI reputazionali per confrontare le percezioni con i fatti aziendali

2024 10° ANNIVERSARIO DEL PROGRAMMA



IA PER LA CORPORATE REPUTATION: OPPORTUNITÀ, DECISIONI E RISCHI

di Andreina Mandelli, Docente di Digital Marketing SDA Bocconi School of Management

La reputazione di un'azienda, il suo *social standing*, si costruisce con fatti, relazioni e gestione dei rischi che possono danneggiare queste relazioni di marca. L'intelligenza artificiale (IA) può supportare il brand in tutto il ciclo del reputation management, nella comprensione delle attese relazionali degli stakeholder, nella produzione rilevante e dinamica di contenuti di branding e nell'efficienza della loro distribuzione. Può anche aiutare a gestire i rischi e le crisi, anticipando e prevedendo eventi e comportamenti dannosi e potenziando la precisione e velocità di comunicazione durante la gestione del rischio relazionale e reputazionale.

Abbiamo imparato negli ultimi anni a fare leva sulle risorse predittive del machine learning, che hanno rivoluzionato – dentro a più ampie trasformazioni digitali delle supply chain e dei business – i sistemi di interazione con i clienti e gli altri stakeholder, rendendo possibile la personalizzazione dei contenuti di branding, delle raccomandazioni in ambito commerciale e delle risposte/interazioni di customer service. Abbiamo anche assistito alla ancora più stupefacente automazione del listening del cliente, nella modalità non strutturata delle conversazioni social e delle interfacce testuali e voce, grazie al Natural Language Processing, reso possibile dai nuovi sistemi a reti neurali. Il NLP e l'IA predittiva sono diventate sempre più sofisticate, sfruttando anche grandi volumi di dati per prevedere rischi reputazionali e il sentiment degli stakeholder, anche in contesti di conversazioni di significato ambiguo. Analizzando tendenze sui social media, cicli di notizie e persino comunicazioni interne, questa tecnologia consente alle aziende di identificare potenziali crisi prima che si aggravino. Una grande azienda di servizio ha utilizzato l'IA predittiva per monitorare il sentiment sui social media durante il lancio di un nuovo programma di fedeltà. Il sistema ha segnalato un'ondata crescente di feedback negativi riguardo alle percepite disuguaglianze nella struttura dei premi del programma. Cambiando rapidamente lo schema si è mitigata una potenziale crisi di relazione con i propri clienti. Tuttavia, non sempre la macchina riesce ad interpretare correttamente il significato di testi e conversazioni in linguaggio naturale. Capita che questi sistemi interpretino erroneamente tweet sarcastici come feedback positivi, con le conseguenze negative immaginabili.

Negli ultimi 2 anni l'innovazione in ambito IA si è accelerata oltre ogni precedente previsione, con progressi in particolare nella generative e agentic IA. Modelli di Linguaggio di Grandi Dimensioni (LLM) come GPT-4 e DALL-E di OpenAI, Gemini di Google e Claude di Anthropic, ma anche il più recente Deepseek di fattura cinese, hanno cominciato ad offrire capacità generative senza precedenti con la creazione di contenuti, risposte, immagini, idee e coding. Nel 2024, Coca-Cola ha lanciato una campagna di marketing globale utilizzando l'IA generativa per creare annunci pubblicitari personalizzati. Secondo l'azienda, la campagna ha portato a un aumento significativo sia dell'engagement dei clienti che a un significativo incremento della fedeltà al brand. I sistemi di generative IA sono diventati di uso comune

e di grande utilità. A volte però le risposte e raccomandazioni che ne emergono contengono errori (allucinazioni) e valutazioni viziate da pregiudizi e opinioni eticamente discutibili, non sempre facili da identificare, soprattutto se l'operatore umano non è competente sull'argomento e non adotta le regole di base di una interazione di qualità con la macchina (prompt engineering). La gestione di questi rischi IA-based prevede che si lavori a più livelli sulla qualità dei processi, a partire dai dati per il training dei sistemi, che diventano tanto più affidabili quanto più sono validati localmente ma anche quanto più sono proprietari e/o comunque specializzati. Ecco da dove nascono i grandi progetti in collaborazione tra i grandi brand e le grandi tech companies. Molte aziende del pharma hanno da subito tirato la volata degli investimenti in questi sistemi proprietari. È del 2024 invece che Coca Cola ha annunciato una partnership da più di un miliardo di dollari con Microsoft. Questi danni possono anche essere parte di progetti di attacchi al brand. La capacità di creare contenuti iperrealistici ma falsi, come fake news o video deepfake è stata sfruttata per danneggiare la reputazione di manager e aziende. E la minaccia può arrivare anche dall'interno. È noto il caso di un ex dipendente di un'azienda tecnologica che ha utilizzato un LLM per creare e rendere pubblici falsi memo interni, che descrivevano comportamenti aziendali non etici. Questi esempi evidenziano la necessità di meccanismi di verifica robusti e di misure di cybersecurity per proteggersi da attacchi reputazionali guidati dall'IA, particolarmente importanti in una fase in cui la distribuzione algoritmica dei contenuti sui social media privilegia e potenzia i contenuti adversarial e a forte impatto emotivo (fonte: Università di Cambridge), senza più seri controlli editoriali delle fake news. Nel 2023, Unilever ha collaborato con una startup tecnologica per sviluppare un sistema di IA in grado di rilevare e segnalare fake news sui suoi brand in tempo reale. Ma la sfida forse più problematica proviene dall'Agentic IA, che coinvolge agenti in grado di prendere decisioni e agire autonomamente. La letteratura riporta casi di dealer che hanno venduto automobili per 1 euro e un'azienda finanziaria messa sotto accusa per comportamenti discriminatori contro le minoranze, a causa dell'assegnazione di finanziamenti effettuata dal suo bot. Certo è importante che gli agenti IA rispondano a criteri di trasparenza, responsabilità e allineamento ai valori aziendali. Ma questo non è sempre possibile dando delega totale alle macchine, perché le decisioni su problemi complessi (non lineari, a variabili incerte e con soluzioni multiple come la gran parte delle decisioni che coinvolgono relazioni e comunità sociali) le prende ancora meglio l'uomo, con la sua capacità di adattamento, l'immaginazione, l'empatia e la capacità di navigare i dilemmi etici. Il futuro degli agenti IA è quindi un futuro fatto di ricca ma anche variabile interazione con i decisori umani. La leadership oggi richiede di capire come sta cambiando il processo della presa di decisioni manageriale, in questa ibridizzazione di uomo e macchina. Come ci ricorda un recente articolo di Mike Walsh in Harvard Business Review è necessario ridisegnare al livello strategico i processi decisionali che coinvolgano gli IA-powered systems sulla scala dell'intera organizzazione.

STRATEGIA AZIENDALE E REPUTAZIONE: PRINCIPALI TENDENZE GLOBALI

di Stefania Romenti, Professore ordinario in Strategic and Corporate Communication all'Università IULM

Da oltre 40 anni gli accademici di tutto il mondo studiano la reputazione e il suo valore nel contesto aziendale. Per primo negli anni '60 del secolo scorso, l'economista Stigler intuì che la reputazione potesse mitigare i problemi di asimmetria informativa, fungendo da meccanismo essenziale per ridurre l'incertezza e costruire fiducia nel mercato. In altre parole, Stigler capì per primo che la reputazione è quella risorsa che, quando non siamo in grado di valutare direttamente la qualità dei prodotti o servizi di un'organizzazione, ci rassicura sulla probabilità che questi siano di alto livello e quindi compensa la mancanza di informazioni concrete, influenzando il nostro processo decisionale.

Negli anni '90 sono fioriti gli studi sui meccanismi di formazione della reputazione aziendale e sulle implicazioni strategiche della sua buona o cattiva gestione. Se ancora oggi il ruolo vitale della reputazione come risorsa strategica delle organizzazioni è ben riconosciuto, poiché i dati confermano per esempio una correlazione positiva tra reputazione e performance azionarie, il dibattito in corso si concentra su come i cambiamenti avvenuti negli ultimi anni abbiano avuto un impatto sulle leve di formazione della reputazione stessa. La democratizzazione dell'accesso alle informazioni tramite social media, le sensibilità a geometria variabile relative alla sostenibilità sociale e ambientale, la turbolenza geopolitica, l'impatto dell'AI sulle pratiche comunicative, la proliferazione delle fake news, la crescente interconnessione globale. Quali implicazioni hanno avuto queste dinamiche sulla formazione e sulla gestione della reputazione? Possiamo sintetizzare i cambiamenti più rilevanti nei seguenti quattro.

Primo. Nella formazione della reputazione oggi hanno più peso le valutazioni di "character" (come l'azienda è, come si comporta eticamente) rispetto a quelle di "capability" (come l'azienda fa le cose e quanto è competente nel farle). I manager dovranno essere attenti a comunicare con chiarezza non solo la qualità dei prodotti/servizi offerti, ma anche l'anima dell'azienda, i suoi valori, la sua filosofia di fondo. Le aziende dovranno inoltre valutare se e come prendere posizione su questioni sociali e politiche di particolare rilevanza, poiché i consumatori lo chiedono in maniera crescente all'aumentare della propria capacità di spesa.

Secondo. La crescente polarizzazione delle valutazioni degli individui, qualche volta alimentata da notizie false, mette in dubbio la possibilità di raggiungere una comprensione collettiva, aggregata, condivisa dell'azienda, suggerendo invece l'emergere di una pluralità di reputazioni individuali e talvolta contrastanti tra loro. Ciò implica affiancare alle grandi campagne corporate di posizionamento, delle micro-azioni comunicative mirate e personalizzate sui pubblici.

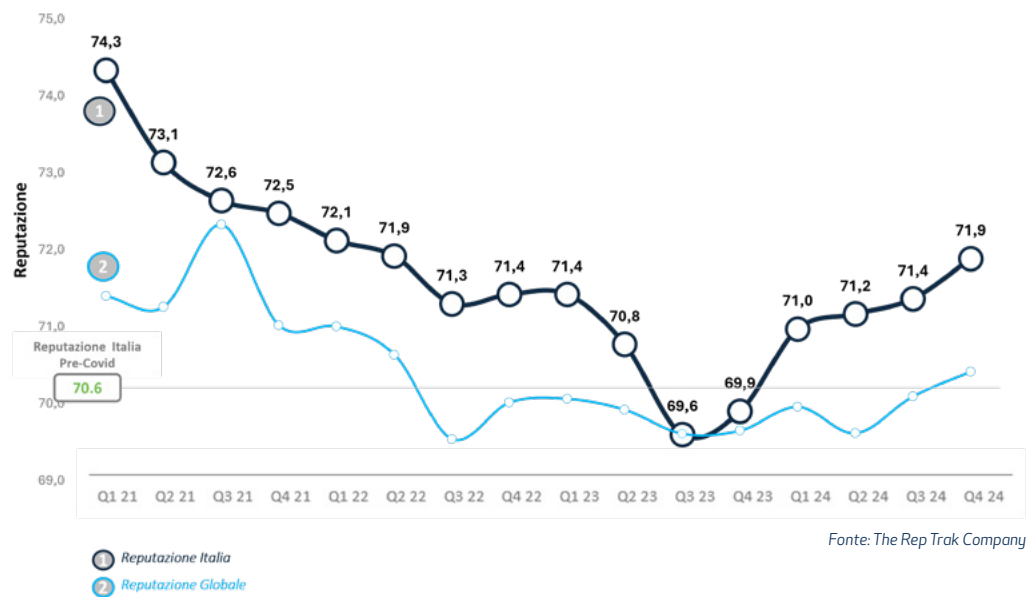
Terzo. L'enorme importanza delle online reviews. Trustpilot Group plc ha visto salire il proprio numero di online reviews dal 2020 al 2023, da 113 milioni a 267 milioni. Più del 90% dei consumatori usa le online reviews prima degli acquisti e una singola esperienza negativa può spostare migliaia di consumatori (Statista, 2025). Ne deriva che la formazione della reputazione è sempre più in mano alle piattaforme digitali che raccolgono il dato e lo presentano al consumatore. La capacità di costruire l'informazione in modo intelligente perché sia adatta alla circolazione sulle piattaforme digitali diverrà una competenza strategica, così come il saper selezionare e interpretare i dati chiave tra le grandi quantità offerte dalle medesime piattaforme. Il sentiment da solo non basta, serve analizzare le tendenze, l'attenzione generata e soprattutto le caratteristiche del network che giudica.

Quarto. Con il proliferare delle fake news, salvaguardare la propria reputazione richiede investimenti in tecnologie avanzate per individuare e contrastare le notizie false, nonché una comunicazione proattiva, immediata e continua con gli stakeholder per fornire chiarezza e trasparenza sui propri prodotti, servizi e valori. Possiamo ipotizzare che nel futuro aumenterà l'importanza dei "gatekeeper", figure considerate custodi di informazioni affidabili. Questi guardiani, che possono essere giornalisti, esperti del settore o personalità influenti all'interno di comunità specifiche, svolgeranno un ruolo cruciale nel distinguere le informazioni autentiche dal rumore di fondo delle fake news. Ne segue che le aziende dovranno concentrarsi sulla costruzione di rapporti solidi con questi guardiani, fornendo loro informazioni trasparenti e accurate per aiutarli a valutare e comunicare efficacemente.

Ma più di ogni altra cosa, i manager devono anche essere consapevoli che nessuno ormai è più immune dalla crisi. Tuttavia, anche in questo caso i dati ci sottolineano un aspetto importante: le aziende con la migliore reputazione sono anche quelle che escono in tempi più brevi dalle crisi e meno danneggiate. Quindi ancora una volta e anche in un'epoca di policrisi, governare la reputazione e cercare di preservarla è un vantaggio strategico e competitivo rilevante.

IL CONTESTO REPUTAZIONALE ITALIA E GLOBAL

Andamento della reputazione a livello Italia e Global



Dal 2021 al 2024, la reputazione in Italia ha attraversato fasi di forte instabilità, influenzata da eventi globali come la pandemia, l'instabilità geopolitica e l'inflazione. Il punteggio reputazionale ha toccato il suo punto più basso nel Q3 2023, ma da allora si è registrata una ripresa graduale e costante, sostenuta dalla normalizzazione dell'inflazione, da una maggiore stabilità politica e dalla capacità delle aziende di adattarsi alle sfide globali. Oggi la reputazione complessiva del Paese si attesta su livelli superiori rispetto al periodo pre-pandemico. Questa ripresa si riflette anche nei driver razionali, che hanno mostrato una crescita diffusa, con l'Innovazione che è rimasta stabile. La componente sociale ha registrato il progresso più significativo, grazie al costante impegno delle aziende in questo ambito, mentre il trend del value for money, dopo un calo marcato nei periodi di crisi, è ora in forte ripresa.

Le sfide delle aziende e i trend globali da monitorare nel 2025

Guerre Commerciali:
dazi USA e inflazione
minacciano nuovamente i consumatori



IA e Fake News:
contrastare la disinformazione che
accelera con l'intelligenza artificiale

«Green Backpedaling»:
gli obiettivi ambientali calano di
priorità nell'agenda aziendale.
Si svilupperà un dualismo tra chi è
pro e chi è contro?



Mercati Digitali, Metaverso, Cripto:
il Metaverso continuerà a influenzare
molti settori con esperienze immersive.
Possibile trasformazione dei modelli
economici tradizionali dovuto alla diffu-
sione delle cripto valute



Evoluzione del Mondo del lavoro:
mantenere l'occupazione, attrarre talen-
ti tra invecchiamento e preferenze per il
lavoro da remoto e benessere e salute
mentale dei dipendenti

Cyber risk e Rischio geopolitico:
navigare le crescenti tensioni globali.
Le aziende dovranno affrontare minacce
sempre più sofisticate



Guardando al futuro, diversi fattori potrebbero influenzare la reputazione aziendale e le decisioni strategiche: l'incertezza geopolitica e nuovi equilibri politici globali, inclusa l'agenda della nuova presidenza USA; l'impatto dell'Intelligenza Artificiale, con possibili conseguenze su fake news e fiducia nel mercato; l'evoluzione dell'impegno delle grandi multinazionali sulla sostenibilità, con segnali di "step-back" in alcune aree. Il 2025 si prospetta come un anno chiave, in cui le aziende dovranno bilanciare innovazione, sostenibilità e fiducia del consumatore in un contesto ancora in evoluzione.

Andamento della reputazione per settore negli ultimi 4 anni



STAKEHOLDER

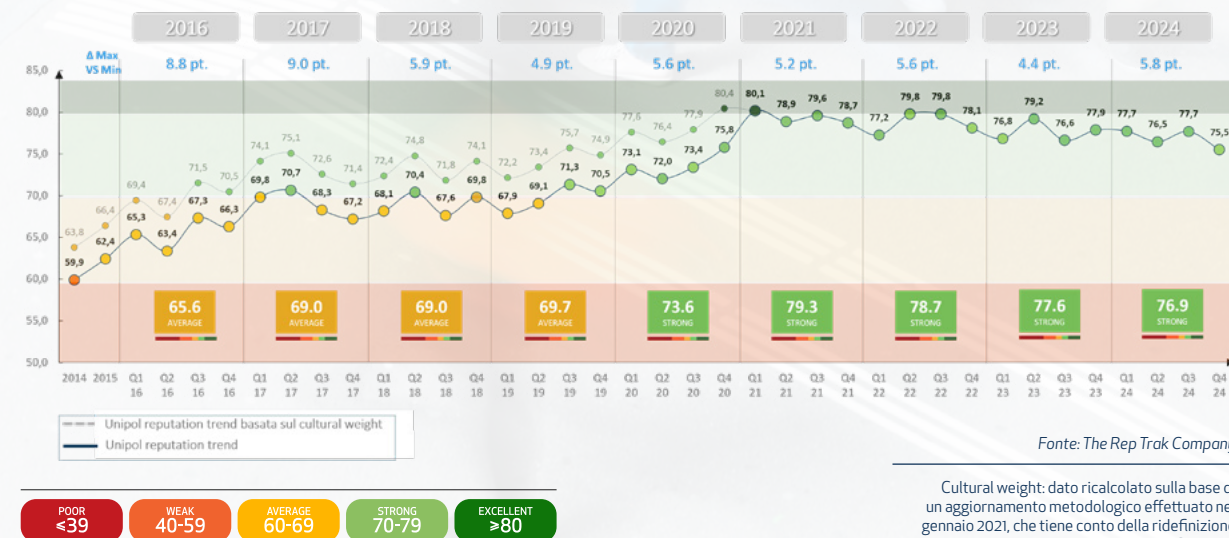
GENERAL PUBLIC

La **reputazione del Gruppo Unipol** presso il pubblico generale ha registrato una crescita dal 2014 al 2024. Partita da una posizione di fascia media, è salita nella **fascia forte** nel 2020, consolidando il posizionamento negli anni successivi. Anche nel 2024, Unipol si conferma leader del set* competitivo presso il pubblico generale, superando i player più vicini, Generali e Allianz, rispettivamente di 1.2 e 1.3 punti. I driver più determinanti per la reputazione di Unipol sono il Prodotto, la Condotta e la Leadership. Tutti i principali fattori che influenzano la reputazione si mantengono saldamente nella fascia forte. Il pubblico riconosce e apprezza soprattutto la capillarità della rete del Gruppo, ben integrata con i canali digitali, oltre all'impegno verso la digitalizzazione dei servizi, che rappresentano i punti di forza principali nell'ambito della percezione razionale. Pur mantenendo un livello eccel-

lente nel 2024, la percezione della qualità della rete agenziale mostra un trend in lieve declino nel corso del triennio. Un tema chiave riguarda il ruolo sociale del Gruppo Unipol: nonostante Unipol sia chiamata a giocare un ruolo di leadership su tematiche rilevanti come la gestione delle catastrofi naturali, il suo impatto concreto sulla vita delle persone può essere potenziato, anche nella percezione. Inoltre Unipol è fortemente riconosciuta per l'affidabilità e la solidità della propria offerta e per un approccio tradizionalmente pragmatico – molto apprezzato dalla comunità finanziaria – che premia i fatti piuttosto che una comunicazione propagandistica; la sfida sarà enfatizzare la percezione di avanguardia nel settore, attraverso le iniziative portatrici di innovazione, specialmente con l'introduzione di tecnologie avanzate come l'Intelligenza Artificiale.

* Studio specifico di settore su set competitivo composto da Generali, Allianz, Axa, Zurich. Fonte: RepTrak®

La percezione del Gruppo Unipol da un punto di vista emotivo (Reputazione)



CLIENTI

I clienti del Gruppo Unipol continuano a esprimere una **reputazione** molto alta, con il Gruppo che dal 2019 si colloca stabilmente nella **fascia eccellente**. Esiste una significativa differenza generazionale: gli over 60 attribuiscono al Gruppo una reputazione superiore di 12 punti rispetto ai più giovani. Anche geograficamente si osservano differenze, seppur più contenute. Il Centro-Sud ha registrato una crescita rispetto al 2023, mentre il Nord rimane stabile.

I clienti valutano molto positivamente il Gruppo in tutte le aree, con picchi di eccellenza in Performance e Innovazione. Sul fronte dell'Innovazione, il Gruppo si distingue per i servizi digitali avanzati, l'assistenza, la gestione dei sinistri e la disponibilità di punti di contatto fisici e digitali. Tra le aree più rilevanti per i clienti spiccano Prodotto e Condotta. Nel triennio, il Prodotto ha acquisito maggiore importanza ed è anche migliorato in termini di percezione. Questo lo rende un elemento strategico per il posizionamento reputazionale del Gruppo. Il rapporto qualità-prezzo, pur non essendo ancora eccellente, è migliorato di 2 punti rispetto al 2023, senza che gli aumenti delle polizze catastrofali abbiano ancora avuto un impatto percepito.

Il gap reputazionale tra i clienti che hanno subito o meno un sinistro è di 6 punti. I servizi di supporto assicurativo (Unipol Service, Unipol Assistance, Unipol Glass) contribuiscono positivamente alla reputazione, pur evidenziando un trend in calo dovuto a criticità di fornitura nella filiera automotive e ai numerosi eventi atmosferici occorsi nel periodo di rilevazione.

L'app del Gruppo gode di un'alta conoscenza (87,6%) e una reputazione stabile tra gli utenti (81,7 punti), e si osserva un calo tra gli indecisi sull'acquisto o rinnovo delle polizze. Parallelamente, il valore dell'esperienza diretta in agenzia registra un calo in termini di impatto reputazionale. Nonostante ciò, la qualità della rete di agenzie – descritta come altamente specializzata, capillare e ben integrata con i canali digitali – rimane eccellente nel 2024.



Clienti assicurativi

La percezione del Gruppo Unipol da un punto di vista emotivo (Reputazione)



Fonte: The Rep Trak Company

Cultural weight: dato ricalcolato sulla base di un aggiornamento metodologico effettuato nel gennaio 2021, che tiene conto della ridefinizione dei parametri culturali a seguito del Covid-19.

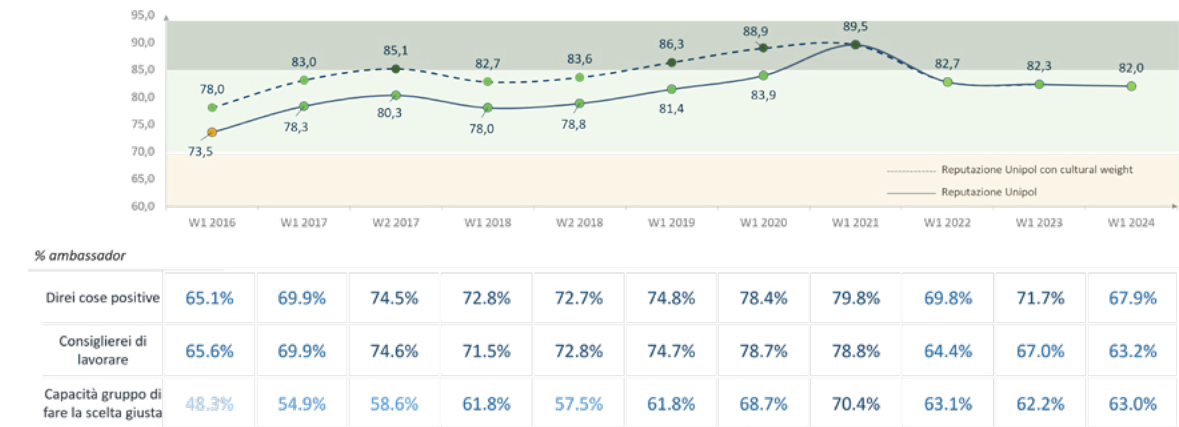
Clienti dei servizi di supporto assicurativo

La percezione del Gruppo Unipol da un punto di vista emotivo (Reputazione)



Dipendenti
Reputazione

La percezione del Gruppo Unipol da un punto di vista emotivo (Reputazione)

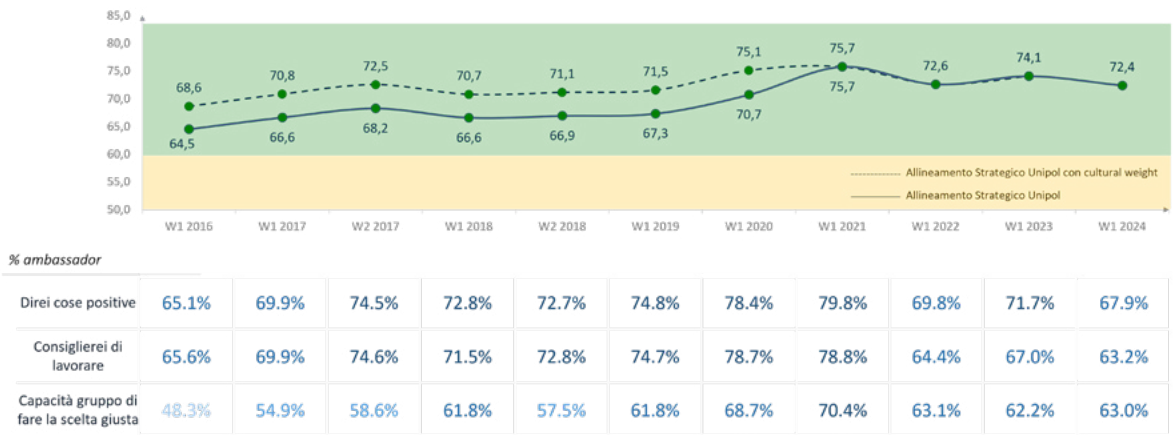


Fonte: The Rep Trak Company

Cultural weight: dato ricalcolato sulla base di un aggiornamento metodologico effettuato nel gennaio 2021, che tiene conto della ridefinizione dei parametri culturali a seguito del Covid-19.

Dipendenti
Strategic Alignment

La percezione del Gruppo Unipol da un punto di vista emotivo (Allineamento Strategico)



Fonte: The Rep Trak Company

Cultural weight: dato ricalcolato sulla base di un aggiornamento metodologico effettuato nel gennaio 2021, che tiene conto della ridefinizione dei parametri culturali a seguito del Covid-19.



DIPENDENTI

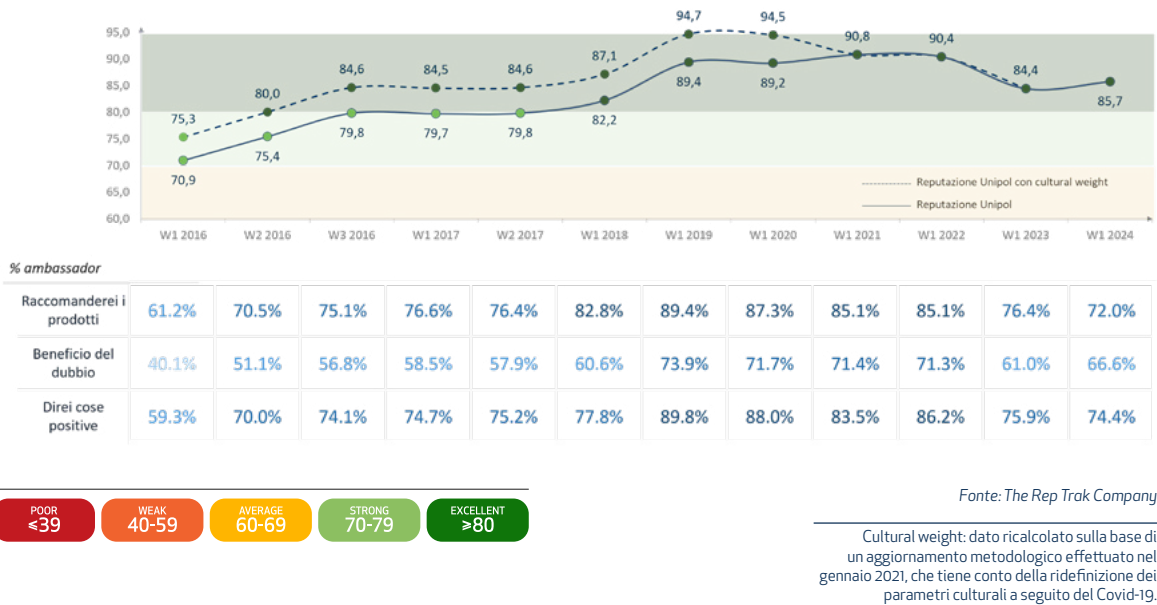
I dipendenti del Gruppo Unipol continuano a esprimere livelli di **reputazione** molto alti, mantenendosi stabilmente nella **fascia forte**, pur evidenziando un possibile tema di attrattività da monitorare. Parallelamente, l'allineamento strategico si mantiene su livelli elevati, segno che i dipendenti riconoscono e supportano la visione aziendale, anche se con un rallentamento più marcato rispetto al trend generale Italia.

Si osservano inoltre dinamiche generazionali che evidenziano una crescente polarizzazione. La fascia over-60 mostra un miglioramento, raggiungendo 86,9 punti (+5,4pp), mentre i gruppi di età intermedia tra i 30 e i 50 anni registrano un calo e presentano uno score di oltre 6 punti inferiore rispetto agli over-60.

Una tendenza simile emerge anche nell'allineamento strategico, dove gli over-60 restano stabili a 79,3 punti (+1,1pp), mentre le fasce più giovani si attestano intorno ai 70 punti, in calo rispetto al 2023. La reputazione dei dipendenti sotto i 30 anni registra una flessione di 3,3 punti, pur mantenendosi su livelli eccellenti con un punteggio di 85,4.

Queste dinamiche si riflettono anche nella percezione razionale della reputazione aziendale, in particolare su alcune aree chiave come Workplace, Innovazione e Citizenship, che emergono come ambiti da monitorare. In generale, i dipendenti continuano a esprimere valutazioni positive su tutte le aree del Gruppo, ma il Workplace si conferma sia come area di miglioramento sia come il driver più rilevante per guidare la reputazione di Unipol. Il tema del benessere organizzativo appare sempre più centrale, con particolare attenzione alla salute, all'equilibrio tra vita privata e lavoro e alla valorizzazione delle competenze. In questo contesto, l'attrattività e la fidelizzazione del personale dipendono sempre più dalla capacità del Gruppo di rispondere alle aspettative dei dipendenti attraverso una gestione attenta delle condizioni di lavoro e dei pacchetti retributivi, elementi essenziali per mantenere un alto livello di engagement e motivazione.

La percezione del Gruppo Unipol da un punto di vista emotivo (Reputazione)



La percezione del Gruppo Unipol da un punto di vista emotivo (Reputazione)



AGENTI

Nonostante una leggera flessione della **reputazione** tra gli agenti a partire dal 2023, successiva al picco registrato nel periodo 2019-2022, il Gruppo Unipol mantiene una **posizione di eccellenza**, superando i competitor del settore. Pur avendo visto una riduzione del vantaggio competitivo rispetto al 2022, Unipol resta leader nell'arena competitiva.

Il supporto degli agenti, si mantiene su livelli molto alti. Tuttavia, emergono differenze territoriali: il Nord risulta più penalizzato rispetto al Centro e al Sud, coerentemente con l'impatto delle politiche di intervento sui rami danni, che hanno inciso in misura maggiore su quest'area. Anche a livello generazionale si osservano segnali contrastanti. Il segmento di agenti tra i 30 e i 50 anni mostra una ripresa rispetto al 2023 ma permane un divario di circa 4-5 punti rispetto agli over-60. Sul fronte della seniority, i nuovi entranti si distinguono per un entusiasmo elevato e in crescita rispetto all'anno precedente.

Dal punto di vista razionale, la percezione del Gruppo si conferma **eccellente** nella maggior parte dei driver, con l'area corporate che continua a guidare la reputazione. Tuttavia, il Prodotto, pur essendo il fattore più rilevante per la reputazione di Unipol presso gli agenti, è l'unico che si colloca, insieme al Workplace, in fascia **forte** rappresentando quindi un'opportunità di miglioramento. Nella valutazione del Patto 3.0 fra Agenti e Compagnia, emergono il riconoscimento dei contributi per la canalizzazione sinistri e le politiche di incentivazione legate ai prodotti Salute, entrambi considerati elementi chiave fra i più rilevanti.

Infine, la distribuzione dei prodotti UniSalute ai clienti Retail e PMI viene percepita come una leva di sviluppo strategica per le Agenzie, grazie alla forte notorietà della Compagnia e al supporto delle campagne pubblicitarie, che contribuiscono a rafforzarne la penetrazione sul mercato.

KEY OPINION LEADER

Il percorso di Unipol si mantiene virtuoso, confermando nel triennio una **reputazione in fascia eccellente** presso tutti i Key Opinion leader. Unipol viene percepito come un player innovativo con gli **ecosistemi e l'impiego di nuove tecnologie** che costituiscono **elementi distintivi** attraverso cui rispondere alle **nuove esigenze del mondo assicurativo e differenziarsi dai competitor**.

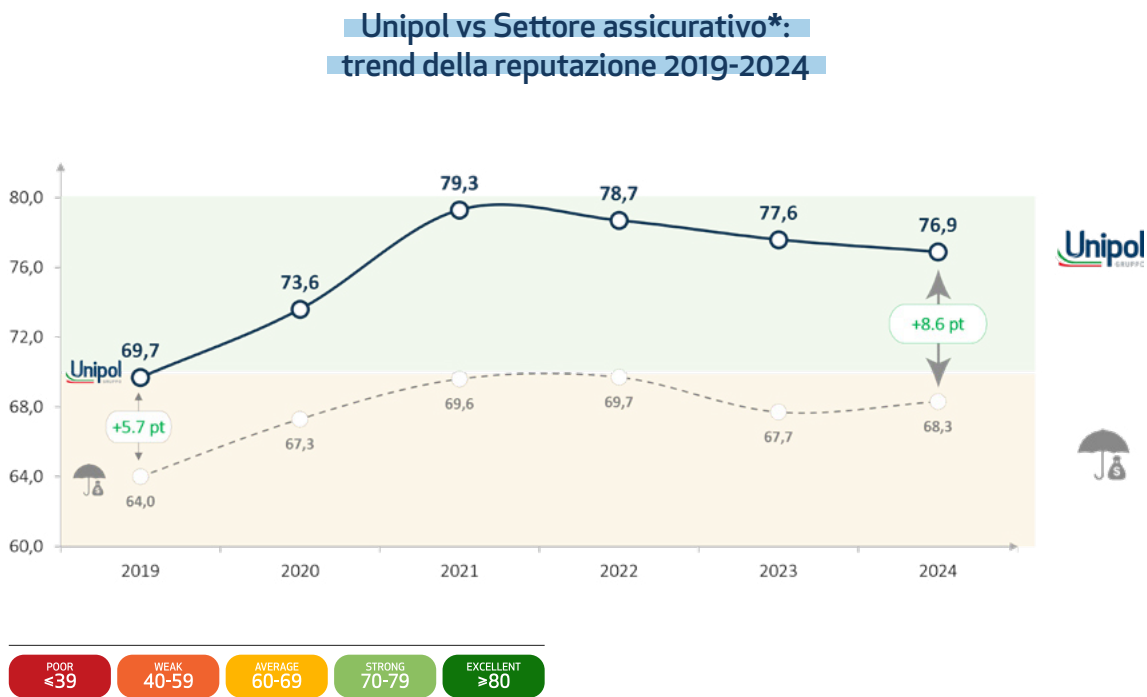
La **Comunità Finanziaria** ha mostrato un incremento di fiducia nei confronti del Gruppo, che a partire dal 2021 si colloca stabilmente in **fascia eccellente**, allineandosi ai migliori player del settore. Oltre all'elevata reputazione, la Comunità Finanziaria manifesta un forte interesse per la strategia del Gruppo nel settore bancario. La questione ambientale, gli eventi catastrofici, i temi di regolamentazione e la necessità di rimanere innovativi in un contesto in evoluzione - con nuovi player che si affacciano al mercato - sono le principali sfide che la Comunità Finanziaria vede per il settore: Unipol può trasformarle in opportunità, spingendo ancor di più sullo sviluppo degli ecosistemi per acquisire maggiore vantaggio competitivo.

Anche le **Istituzioni** dal 2021 riconoscono Unipol nella **fascia eccellente**, confermandolo tra i leader del settore assicurativo. L'innovazione digitale e la sostenibilità ambientale sono i principali elementi distintivi del posizionamento del Gruppo per questo stakeholder, insieme alla diversificazione dell'offerta e all'inclusività verso fasce di popolazione meno abbienti. Unipol è percepito come un player all'avanguardia nel digitale grazie all'utilizzo avanzato della telematica e dei dati, ma emerge la necessità di rafforzare la sicurezza nella comunicazione digitale per contrastare il rischio di frodi.

Gli **Opinion Maker**, che già in passato avevano assegnato una **reputazione eccellente** a Unipol, hanno mantenuto questo giudizio positivo, riconoscendo il Gruppo come un punto di riferimento nel panorama assicurativo. Il loro focus si concentra soprattutto sulla capacità di Unipol di rispondere alle sfide legate ai cambiamenti climatici, alla transizione energetica e all'adozione di nuove tecnologie, tra cui l'Intelligenza Artificiale. Viene inoltre evidenziata l'importanza di unire l'heritage sociale con una proiezione più orientata al futuro, consolidando il posizionamento di Unipol come una compagnia vicina alle famiglie e al tessuto sociale.

IL CONFRONTO CON IL SETTORE ASSICURATIVO

I CERTIFICATI REPUTAZIONALI



Negli ultimi anni, Unipol ha mantenuto un trend di crescita solido, rafforzando il proprio posizionamento rispetto alla media del settore assicurativo. Unipol ha mantenuto un vantaggio competitivo stabile, con uno scarto crescente rispetto al settore nel tempo (da +5.7 punti nel 2019 a +8.6 punti nel 2024). Osservando l'andamento nel triennio 2022-2024, emerge una fase di stabilizzazione del divario tra Unipol e il settore: la forbice tra Unipol e il comparto assicurativo, dopo aver toccato 9.7 punti nel 2021, si è leggermente ridotta a 9 punti nel 2022, per poi risalire a 9.9 nel 2023, un anno particolarmente debole per il settore. Nel 2024, il divario si è assestato a 8.6 punti.

Questo è dovuto a una doppia dinamica: da un lato, Unipol ha registrato un lieve ma progressivo rallentamento rispetto ai risultati precedenti, dall'altro, il settore, che parte da punteggi più bassi, ha mostrato una maggiore stabilità, recuperando in parte nel 2024 il calo registrato nel 2023. Pur rimanendo ben al di sopra della media del settore e mantenendo un vantaggio competitivo significativo, questa tendenza suggerisce che Unipol potrebbe aver raggiunto una fase di stabilizzazione, continuando comunque a distinguersi come uno dei brand più solidi del settore assicurativo.

1

2

3

2022

2023

2024

RepTrak. Unipol Reputation Management

Attestazione del posizionamento reputazionale del Gruppo Unipol nel 2022 rispetto al settore assicurativo

Nell'ambito del programma di Reputation Management di Unipol - che prevede la misurazione continuativa su base mensile della reputazione aziendale presso un campione rappresentativo della popolazione italiana (General Public) - si attesta che nel 2022 l'indice reputazionale di Unipol è pari a 78,7/100.

The RepTrak Company certifica, inoltre, che la reputazione del Gruppo Unipol presso il General Public, così come definita nel corso del 2022, è superiore di 9,0 punti alla media reputazionale del settore assicurativo pari a 69,7 punti così come rilevato all'interno del panel da database RepTrak® 2022.

The RepTrak Company

The RepTrak Company (www.reptrak.com) è una società internazionale specializzata nella misurazione della reputazione fondata dal Prof. Charles Fombrun e dal Prof. Cees Van Riel nel 1997. Attraverso il modello RepTrak®, oggi standard riconosciuto a livello globale, ogni anno The RepTrak Company misura la reputazione di 7.000 aziende a livello internazionale in circa 40 mercati.

Modalità di raccolta ed elaborazione dati per i clienti con misurazione continuativa della Reputazione

The RepTrak Company si avvale di uno dei più grandi panel provider del mondo, specializzato nella raccolta dati attraverso modalità CAWI (www.toluna.com). I dati raccolti e gestiti da The RepTrak Company vengono gestiti nel pieno rispetto del Regolamento (UE) n. 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati.

L'elaborazione dei dati avviene interamente all'interno di The RepTrak Company e solamente attraverso personale dipendente di The RepTrak Company, in accordo di non divulgazione all'esterno dell'azienda. I dati elaborati vengono trasformati ai fini della rappresentazione e della condivisione con il cliente (Unipol) senza modificare i risultati raccolti, né alterando nel tempo la modalità di elaborazione dei dati, al fine di avere totale confrontabilità e tracciabilità.

In fede,

The RepTrak Company

[Signature]

boxSIGN BOXWILL-4Q3V2202

1. Tale indice è da considerarsi come la media dei punteggi raccolti nelle rilevazioni mensili dell'intero anno 2022, effettuata dal gennaio 2022 al dicembre 2022.

2. L'indice reputazionale del settore assicurativo è riferito alla media dei punteggi raccolti nel database RepTrak® 2022, così come rilevato all'interno del panel da database RepTrak® 2022.

Good business. Better world.

RepTrak. Unipol Reputation Management

Attestazione del posizionamento reputazionale del Gruppo Unipol nel 2023 rispetto al settore assicurativo

Nell'ambito del programma di Reputation Management di Unipol - che prevede la misurazione continuativa su base mensile della reputazione aziendale presso un campione rappresentativo della popolazione italiana (General Public) - si attesta che nel 2023 l'indice reputazionale di Unipol è pari a 77,6/100.

The RepTrak Company certifica, inoltre, che la reputazione del Gruppo Unipol presso il General Public, così come definita nel corso del 2023, è superiore di 8,9 punti alla media reputazionale del settore assicurativo pari a 68,7 punti così come rilevato all'interno del panel da database RepTrak® 2023.

The RepTrak Company

The RepTrak Company (www.reptrak.com) è una società internazionale specializzata nella misurazione della reputazione fondata dal Prof. Charles Fombrun e dal Prof. Cees Van Riel nel 1997. Attraverso il modello RepTrak®, oggi standard riconosciuto a livello globale, ogni anno The RepTrak Company misura la reputazione di 7.000 aziende a livello internazionale in circa 40 mercati.

Modalità di raccolta ed elaborazione dati per i clienti con misurazione continuativa della Reputazione

The RepTrak Company si avvale di uno dei più grandi panel provider del mondo, specializzato nella raccolta dati attraverso modalità CAWI (www.toluna.com). I dati raccolti e gestiti da The RepTrak Company vengono gestiti nel pieno rispetto del Regolamento (UE) n. 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati.

L'elaborazione dei dati avviene interamente all'interno di The RepTrak Company e solamente attraverso personale dipendente di The RepTrak Company, in accordo di non divulgazione all'esterno dell'azienda. I dati elaborati vengono trasformati ai fini della rappresentazione e della condivisione con il cliente (Unipol) senza modificare i risultati raccolti, né alterando nel tempo la modalità di elaborazione dei dati, al fine di avere totale confrontabilità e tracciabilità.

In fede,

The RepTrak Company

[Signature]

boxSIGN BOXWILL-4Q3V2202

1. Tale indice è da considerarsi come la media dei punteggi raccolti nelle rilevazioni mensili dell'intero anno 2023, effettuata dal gennaio 2023 al dicembre 2023.

2. L'indice reputazionale del settore assicurativo è riferito alla media dei punteggi raccolti nel database RepTrak® 2023, così come rilevato all'interno del panel da database RepTrak® 2023.

Good business. Better world.

RepTrak. Unipol Reputation Management

Attestazione del posizionamento reputazionale del Gruppo Unipol nel 2024 rispetto al settore assicurativo

Nell'ambito del programma di Reputation Management di Unipol - che prevede la misurazione continuativa su base mensile della reputazione aziendale presso un campione rappresentativo della popolazione italiana (General Public) - si attesta che nel 2024 l'indice reputazionale di Unipol è pari a 76,9/100.

The RepTrak Company certifica, inoltre, che la reputazione del Gruppo Unipol presso il General Public, così come definita nel corso del 2024, è superiore di 8,6 punti alla media reputazionale del settore assicurativo pari a 68,3 punti così come rilevato all'interno del panel da database RepTrak® 2024.

The RepTrak Company

The RepTrak Company (www.reptrak.com) è una società internazionale specializzata nella misurazione della reputazione fondata dal Prof. Charles Fombrun e dal Prof. Cees Van Riel nel 1997. Attraverso il modello RepTrak®, oggi standard riconosciuto a livello globale, ogni anno The RepTrak Company misura la reputazione di 7.000 aziende a livello internazionale in circa 40 mercati.

Modalità di raccolta ed elaborazione dati per i clienti con misurazione continuativa della Reputazione

The RepTrak Company si avvale di uno dei più grandi panel provider del mondo, specializzato nella raccolta dati attraverso modalità CAWI (www.toluna.com). I dati raccolti e gestiti da The RepTrak Company vengono gestiti nel pieno rispetto del Regolamento (UE) n. 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati.

L'elaborazione dei dati avviene interamente all'interno di The RepTrak Company e solamente attraverso personale dipendente di The RepTrak Company, in accordo di non divulgazione all'esterno dell'azienda. I dati elaborati vengono trasformati ai fini della rappresentazione e della condivisione con il cliente (Unipol) senza modificare i risultati raccolti, né alterando nel tempo la modalità di elaborazione dei dati, al fine di avere totale confrontabilità e tracciabilità.

In fede,

The RepTrak Company

[Signature]

boxSIGN BOXWILL-4Q3V2202

1. Tale indice è da considerarsi come la media dei punteggi raccolti nelle rilevazioni mensili dell'intero anno 2024, effettuata dal gennaio 2024 al dicembre 2024.

2. L'indice reputazionale del settore assicurativo è riferito alla media dei punteggi raccolti nel database RepTrak® 2024, così come rilevato all'interno del panel da database RepTrak® 2024.

Good business. Better world.

GLI SCENARI DI RISCHIO REPUTAZIONALE PRIORITARI

All'interno del framework di gestione dei rischi, il Gruppo adotta un approccio proattivo di gestione del rischio reputazionale, integrato nel proprio sistema di Enterprise Risk Management (ERM), considerando il rischio reputazionale come un rischio specifico che va gestito come evento a sé stante perché presenta caratteristiche peculiari che richiedono un approccio dedicato e competenze distinte. L'approccio è anticipante anche grazie all'Osservatorio Reputational & Emerging Risk del Gruppo, che fa da cornice al framework e consente di identificare i temi che sono oggi rilevanti per gli stakeholder e quelli che lo diventeranno nei prossimi 3-5 anni. Nell'arco del Piano Strategico 2022-2024, il Gruppo ha mantenuto il framework di risk management con un'ottica multistakeholder, estendendo la misurazione dell'impatto degli scenari di rischio reputazionale dal General Public agli altri stakeholder chiave. In particolare, nel 2022 è stata condotta l'attività di mappatura e valutazione completa sul General Public, nel 2023 è stato svolto un focus sui clienti e dipendenti e nel 2024 il focus ha coinvolto agenti e Key Opinion Leaders (Comunità Finanziaria, Opinion Maker e Istituzioni).

Le principali aree di attenzione in ottica cross-stakeholder



PIANI INDUSTRIALI E CAPITALE REPUTAZIONALE

2013-2015

Il Piano Industriale del triennio 2013-2015 - il primo in cui il Gruppo Unipol ha iniziato il suo percorso di misurazione e gestione del capitale reputazionale - è stato incentrato sulla integrazione industriale post fusione Unipol-Fondiaria Sai e sulla semplificazione della governance aziendale, finalizzati alla creazione di un nuovo player, leader di mercato, affidabile tanto per i mercati finanziari quanto per le istituzioni e la pubblica opinione.

Nello specifico, il Piano ha previsto importanti passi come la razionalizzazione del numero di società del Gruppo e la semplificazione societaria e azionaria che hanno portato al Gruppo Unipol così come lo conosciamo oggi, nonché investimenti per l'unificazione dei sistemi informatici, fra le altre cose.

In termini reputazionali, i driver maggiormente associati a tali attività sono indubbiamente la **Governance** e la **Leadership**: nel corso del triennio, a seguito delle azioni intraprese, la percezione di Unipol da parte degli italiani (general public), cresce su entrambi i driver - rispettivamente di 6.9 punti (+11.9%) e 4.4 punti (+7.1%) - trascinando la crescita reputazionale del Gruppo presso il grande pubblico, che fa registrare un aumento reputazionale di 2.6 punti (+4%).

Tali miglioramenti dal punto di vista reputazionale hanno anche ottimi riscontri in termini di business: la propensione ad acquistare prodotti e servizi di Unipol cresce del 5.5%.

Obiettivo del Piano

Azioni

Integrazione Unipol - Fondiaria SAI

- Razionalizzazione societaria (da ca. 120 a 60 società) a seguito di operazioni di fusioni, cessioni e liquidazioni
- Semplificazione societaria e azionaria (da 4 a 2 società quotate e da 8 a 2 categorie di azioni - Unipol e UnipolSai)
- Unificazione dei sistemi informatici a supporto dei processi di gestione (da 41 a 19 applicativi) e avvio del nuovo Data Center di Gruppo
- Sinergie per ca. 390 mln€
- Dismissioni di asset e di partecipazioni azionarie (tra cui ramo d'azienda Milano ceduto ad Allianz come da richiesta Antitrust)

Obiettivo Reputazionale

Leve reputazionali (risultati ultimo vs primo anno di misurazione del periodo)

Risultati Reputazionali (risultati ultimo vs primo anno di misurazione del periodo)

Risultati in termini di fidelizzazione del cliente

Differenziazione reputazionale dal settore ed ingresso nella fascia "average"

Leadership: +4.4 pt vs 2014 (+7.1%) presso il GP

Governance: +6.9 pt vs 2014 (+11.9%) presso il GP

Reputazione: +2.6 pt vs 2014 (+4%) presso il GP

Propensione all'acquisto: +5.5% vs 2014 presso il GP

Tasso di retention** medio 2014-2015 comparto danni: 82.8%

I key insight presentati in termini di leve e risultati reputazionali sono calcolati sulla base dei dati "adjusted", ossia ricalcolati in modo da tenere conto del cambiamento metodologico intervenuto a Gennaio 2021 nel modello di misurazione RepTrak®
**Per l'auto è stata considerata la sola RCA (con esclusione delle flotte).

Reputazione Unipol vs Reputazione settore assicurativo*

Il recupero rispetto al settore

Anno	2014	2015
Rep settore	+64,4	+63,4
Rep Unipol	+59,9	+62,4
Delta Unipol - settore	-4,5	-1,0

*Settore assicurativo: dato annuale basato su un panel aziendale composto da Generali Group, Allianz, Sara assicurazioni, AXA, Zurich, Reale Mutua assicurazioni, Groupama

UnipolToBe 2016-2018

Razionalizzata la struttura societaria e azionaria del Gruppo, con il conseguimento di sinergie significative, il Piano Industriale 2016-2018 - un triennio in cui il Gruppo ha stabilizzato il suo capitale reputazionale riducendone la volatilità e posizionandosi - per la prima volta - come prima compagnia del settore finanziario per Reputazione in Italia - si focalizza sulla razionalizzazione del comparto assicurativo e sulla ristrutturazione del comparto bancario.

Un triennio di preparazione per facilitare il perseguimento delle opzioni strategiche che si concretizzeranno nel triennio successivo: da un lato il potenziamento e la focalizzazione sul core business assicurativo, aggregato sotto il controllo di UnipolSai, con numerosi benefici in termini di coerenza ed efficacia nel governo degli indirizzi, il rinnovo del Patto con la rete agenziale che preserva il suo ruolo cruciale e il piano di sviluppo delle black box, strategico per il futuro telematico delle assicurazioni. Dall'altro, la riconfigurazione della presenza del Gruppo nel comparto bancario intesa come funzionale a una maggiore penetrazione dell'offerta assicurativa.

Le azioni core del triennio sono la cessione di UnipolBanca, il rinnovo della partnership strategica con il Gruppo BPER Banca e Banca Popolare di Sondrio, l'acquisizione del 19,9% di BPER.

Dal punto di vista del general public è stata proprio l'area **Prodotti&Servizi** il driver reputazionale maggiormente cresciuto - +3.1 punti (+4.4%) - e che ha trascinato la crescita reputazionale del Gruppo (+3.5 punti, +5%). Il riscontro in termini di business è altrettanto positivo: le propensioni ad acquistare prodotti e servizi di Gruppo e a raccomandarli sono cresciute rispettivamente del 2.3% e del 2.9%. Dal punto di vista dei clienti - altro stakeholder fondamentale oltre al general public per misurare i risultati dell'interconnessione tra Piano Industriale e gestione del capitale reputazionale - la leva che ha trascinato la crescita reputazionale nel triennio - +1.5 punti, +2.0% - è stata la **Leadership**: nel corso di questi tre anni il Gruppo ha ottenuto infatti una posizione di leadership europea nel comparto danni auto con le black box, e la percezione di tale driver per i clienti è aumentata del 6.5%. Nello specifico, i clienti hanno riconosciuto al Gruppo una leadership carismatica e forti prospettive di crescita. Anche i clienti hanno premiato il Gruppo in termini di business: si parla infatti di +3.1% e +3.4% di aumento di propensione rispettivamente ad acquistare i prodotti e servizi del Gruppo e a raccomandarli. Il triennio ha visto anche un aumento del tasso di fidelizzazione dei clienti rispetto a quello precedente.

Obiettivo del Piano

Azioni

Focus sul core business assicurativo

- Rinnovo partnership strategica con il Gruppo BPER Banca e Banca Popolare di Sondrio e cessione di Popolare Vita con plusvalenza di 309 mln€
- Acquisizione del 19,9% di BPER e cessione di Unipol Banca a BPER
- Razionalizzazione del comparto assicurativo (cessione a UnipolSai di Unisalute, Linear e Arca)
- Siglato innovativo Patto UnipolSai 2.0 con agenti con provvigione variabile RCA
- Leadership europea nelle black box (ca. 4 mln) pienamente integrate nel processo di liquidazione dei sinistri

Obiettivo Reputazionale

Leve reputazionali (risultati ultimo vs primo anno di misurazione del triennio)

Risultati Reputazionali (risultati ultimo vs primo anno di misurazione del triennio)

Risultati in termini di fidelizzazione del cliente

Consolidamento reputazionale

Prodotto: +3.1 pt vs 2016 (+4.4%) presso il GP

Leadership: +4.2 pt vs 2016 (+6.5%) presso i clienti

Reputazione: +3.5 pt vs 2016 (+5%) presso il GP, +1.5 pt vs 2016 (+2.0%) presso i clienti

Propensione all'acquisto: +2.3% vs 2016 presso il GP, +3.1% vs 2016 presso i clienti

Propensione a raccomandare prodotti/servizi: +2.9% vs 2016 presso il GP, +3.4% vs 2016 presso i clienti

Tasso di retention** medio del triennio comparto danni: 83.3% (+0.5 pt vs triennio 2013-2015)

I key insight presentati in termini di leve e risultati reputazionali sono calcolati sulla base dei dati "adjusted", ossia ricalcolati in modo da tenere conto del cambiamento metodologico intervenuto a Gennaio 2021 nel modello di misurazione RepTrak®
**Per l'auto è stata considerata la sola RCA (con esclusione delle flotte).

Reputazione Unipol vs Reputazione settore assicurativo*

L'inizio della fase di crescita

Anno	2016	2018
Rep settore	+66,2	+63,3
Rep Unipol	+65,6	+69
Delta Unipol - settore	-0,6	+5,7

*Settore assicurativo: dato annuale basato su un panel aziendale composto da Generali Group, Allianz, Sara assicurazioni, AXA, Zurich, Reale Mutua assicurazioni, Groupama

Mission Evolve 2019-2021

Il triennio 2019-2021 è per il Gruppo Unipol quello dell'Innovazione: il Piano Industriale ruota intorno all'introduzione degli ecosistemi (Mobility, Welfare e Property), ma altri pilastri importanti di questo Piano sono lo sviluppo della bancassicurazione nonché della multicanalità per raggiungere una fetta sempre più ampia di clientela, senza dimenticare il miglioramento dell'offerta. Il triennio è stato anche caratterizzato dalla dinamica pandemica, che ha dato la possibilità al Gruppo di essere riconosciuto come player "caring" che si prende cura dei suoi clienti e delle sue persone. La Reputazione del Gruppo sperimenta la più forte crescita dall'inizio della misurazione della Reputazione: dal punto di vista del **grande pubblico**, i driver reputazionali che hanno fatto da leva a tale crescita - +5,3 punti (+7.1%) - sono stati quelli "sociali", capitanati da **Citizenship** (+10.1%), e **Innovation** (+7.7%). Particolarmente apprezzati sono la capacità di Unipol di soddisfare le esigenze dei clienti e la capillarità della sua rete agenziale, nonché il prendersi cura delle sue persone e l'agire con integrità. Il riscontro in termini di business è notevolissimo: le propensioni ad acquistare prodotti e servizi di Gruppo e a raccomandarli sono cresciute entrambe di più del 10%. Dal punto di vista dei clienti, invece, le leve che hanno trascinato la crescita reputazionale nel triennio - +3.0 punti, +3.6% - sono state, da un lato, la **Leadership** e la **Performance**, e dall'altro, l'**Innovation**: si parla in tutti i casi di crescite intorno al +4,5%, legate principalmente alla forte digitalizzazione dei servizi del Gruppo, all'essere un passo avanti agli altri player e all'avere forti prospettive di crescita. Anche i clienti hanno fortemente premiato il Gruppo in termini di business: si parla infatti di +8.0% e +8.2% di aumento di propensione rispettivamente ad acquistare i prodotti e servizi del Gruppo e a raccomandarli. Se si guarda infine ai risultati ottenuti dal punto di vista di quei clienti che usufruiscono dei servizi accessori ai prodotti assicurativi del Gruppo i risultati sono ancora migliori: la logica dell'ecosistema si dimostra premiante, dal momento che il vantaggio reputazionale medio nel triennio rispetto ai clienti non usufruttori di servizi è di ben 2,5 punti. Anche questi clienti riconoscono l'Innovation come leva trascinante per la crescita del Gruppo (+4.0%), attribuendo a Unipol una forte capacità di digitalizzare i propri servizi. Infine, in termini di business, usufruire dei servizi aggiuntivi porta ad una propensione aggiuntiva media a comprare prodotti e servizi del Gruppo e a raccomandarli rispettivamente pari a +4.8% e +5.6%. Come nel triennio precedente, il tasso di fidelizzazione dei clienti continua a crescere, ad un tasso ancora maggiore.

Obiettivo del Piano

Da leader assicurativo a leader negli Ecosistemi

Azioni

- Sviluppo del business secondo la **strategia basata sugli Ecosistemi**: Mobility, Welfare e Property
- Campagna **#UnMesePerTe** e supporto alla campagna vaccinale
- Potenziamento della **forza di vendita specializzata** (1.100 Family Welfare e 500 Business Specialist) e **intensificazione contatti commerciali omnicanale con la Clientela**
- Attivazione della **vendita in mobilità** e potenziamento della **multicanalità integrata**
- Sviluppo della **bancassicurazione**, grazie all'**ampliamento della rete distributiva BPER** a seguito dell'acquisizione di sportelli ex UBI
- Miglioramento del **profilo qualitativo della nuova produzione Vita** (margine del 3%)

Obiettivo Reputazionale

Mantenimento della Leadership reputazionale

Leve reputazionali
(risultati ultimo vs primo anno di misurazione del triennio)

Risultati Reputazionali
(risultati ultimo vs primo anno di misurazione del triennio)

Risultati in termini di fidelizzazione del cliente

Reputazione Unipol vs Reputazione settore assicurativo*

 **Citizenship: +7.0 pt vs 2019 (+10.1%)**
presso il GP

 **Innovation: +5.6 pt vs 2019 (+7.7%)**
presso il GP, **+3.4 pt vs 2019 (+4.4%)**
presso i **clienti**, **+3.2 pt vs 2019 (+4.0%)**
presso i **clienti dei servizi di supporto assicurativo*** (score addizionale medio nel triennio rispetto ai clienti: **+2.0 pt**)

 **Performance e Leadership: +3.6 pt vs 2019 (+4.6%)** presso il GP e **+3.5 pt vs 2019 (+4.5%)** presso i **clienti**

 **Reputazione: +5.3 pt vs 2019 (+7.1%)**
presso il GP, **+3.0 pt vs 2019 (+3.6%)**
presso i **clienti**, **+2.4 pt vs 2019 (+2.9%)**
presso i **clienti dei servizi di supporto assicurativo** (vantaggio reputazionale medio nel triennio rispetto ai clienti: **+2.5 pt**)

 **Propensione all'acquisto: +10.2% vs 2019**
presso il GP, **+8.0% vs 2019** presso i **clienti**, **+6.9%** presso i **clienti dei servizi di supporto assicurativo** (propensione media aggiuntiva nel triennio rispetto ai clienti: **+4.8%**)

 **Propensione a raccomandare prodotti/servizi: +10.4% vs 2019** presso il GP, **+8.2%** vs 2019 presso i **clienti**, **+6.5%** presso i **clienti dei servizi di supporto assicurativo** (propensione media aggiuntiva nel triennio rispetto ai clienti: **+5.6%**)

Tasso di retention medio del triennio comparto danni: 84.8%**
(**+1.5 pt** vs triennio 2016-2018)

I key insight presentati in termini di leve e risultati reputazionali sono calcolati sulla base dei dati "adjusted", ossia ricalcolati in modo da tenere conto del cambiamento metodologico intervenuto a Gennaio 2021 nel modello di misurazione RepTrak®

**Per l'auto è stata considerata la sola RCA (con esclusione delle flotte).

*I clienti sono stati misurati a partire dal 2016, mentre i clienti dei servizi di supporto assicurativo a partire dal 2019.

La fase di espansione

Anno	2019	2021
Rep settore	+64,0	+69,6
Rep Unipol	+69,7	+79,3
Delta Unipol - settore	+5,7	+9,7

*Settore assicurativo: dato annuale basato su un panel aziendale composto da Generali Group, Allianz, Sara assicurazioni, AXA, Zurich, Reale Mutua assicurazioni, Groupama

Opening New Ways 2022-2024

Il triennio 2022-2024 è stato caratterizzato dall'affievolirsi della dinamica pandemica che, nel triennio precedente, aveva eccezionalmente premiato le aziende in termini reputazionali, riconoscendo loro un ruolo cruciale nell'affrontare e risolvere le criticità portate dall'emergenza sanitaria. Dopo la crescita intensa vista nel triennio 2019-2021, la reputazione di Unipol registra un consolidamento e stabilità dei principali indicatori, mantenendosi a livelli elevati.

Presso il General Public si assiste a una lieve flessione della reputazione di 1.9 punti rispetto al 2022, comunque saldamente in fascia forte (76.9 nel 2024), in linea con il calo del settore che registra -1.4 punti. Anche tutti i driver razionali si mantengono in fascia forte: in particolare sono stabili Citizenship, Leadership e Performance. Il trend della reputazione si riflette anche sul business, con le propensioni ad acquistare prodotti e servizi di Gruppo e a raccomandarli che perdono appena oltre i due punti percentuali rispetto ai picchi del 2022. La sfida attuale è contrastare il trend di lieve decrescita generale per mantenere la leadership e il posizionamento reputazionale. Tra i clienti, nel triennio si registra una crescita significativa dell'importanza del driver Prodotto, che nel 2024 raggiunge il 31% (+7.9 punti percentuali rispetto al 2022). Insieme all'Innovazione, i due driver combinati arrivano a pesare il 48% del mix reputazionale del Gruppo. In termini di percezione, dopo una flessione tra il 2022 e il 2023, nel 2024 questi driver tornano a crescere.

I canali digitali stanno assumendo un ruolo sempre più centrale nella costruzione della reputazione del Gruppo. In particolare, l'utilizzo di siti e app per la sottoscrizione o il rinnovo delle polizze ha generato un impatto reputazionale fino a +9.2 punti nel 2024, rispetto a +3.5 nel 2022. Parallelamente, la conoscenza degli strumenti digitali si mantiene su livelli elevati, tra l'85% e il 90%.

Gli ecosistemi continuano a contribuire positivamente al posizionamento reputazionale del Gruppo, con un vantaggio medio di 1.6 punti rispetto ai clienti tradizionali e una correlazione positiva con la propensione all'attivazione.

Obiettivo del Piano	Ampliare il posizionamento del Gruppo Unipol
Azioni	• “Data Driven Omnichannel Insurance”, per consolidare l'eccellenza tecnica e distributiva del Gruppo: 1. Miglioramento margini Auto e Property attraverso machine learning e pricing dinamico; 2. Diffusione del frazionamento mensile del premio senza costi aggiuntivi per il cliente; 3. Crescita della produzione attraverso percorsi di acquisto digitali e ibridi nell'ambito del modello omnicanale; 4. Sottoscrizione del Patto 3.0 volto a rafforzare la partnership strategica con la rete agenziale mediante una maggiore compartecipazione ai risultati e l'estensione dell'accordo all'omnicanalità. • “Focus Salute e Life-Cycle”, con l'obiettivo di rafforzare la leadership in ambito Salute: 1. Rafforzamento del posizionamento di UniSalute quale centro di eccellenza in ambito Salute con piena estensione del perimetro di operatività ai canali agenziale, bancario e digital; 2. Rafforzamento della leadership del Gruppo in ambito Fondi Pensione e iniziative di “engagement” dei giovani con offerta di previdenza individuale dedicata; 3. Ulteriore miglioramento del profilo qualitativo della nuova produzione Vita; 4. Potenziamento dell'offerta life-cycle su specifici target (giovani, genitori, senior).

Azioni	• “Bancassurance Boosting”, al fine di potenziare il modello di business bancassicurativo: 1. Evoluzione del modello di offerta e distributivo, anche tramite l'inserimento da parte di BPER di oltre 200 figure specialistiche assicurative; 2. Rafforzamento della partecipazione nel capitale di BPSO per favorire ulteriormente la partnership industriale. • “Beyond Insurance Enrichment”, per accelerare l'evoluzione dell'offerta del Gruppo: 1. Integrazione tramite fusione per incorporazione di SIFÀ in UnipolRental con flotta pari a circa 138.000 veicoli; 2. Raggiunto portafoglio di 2 milioni di dispositivi UnipolMove; 3. Acquisizione di Centri Medici Santagostino e integrazione con Dyadea, con espansione della rete di centri medici anche mediante nuove aperture; 4. Avvio del percorso di perseguimento di sinergie in ambito principalmente liquidativo property. • “Tech & People Evolution”, per guidare l'evoluzione digitale del modello operativo: 1. Ricambio generazionale favorito da oltre 900 uscite volontarie sostenute dal Fondo di solidarietà e l'ingresso di circa 450 nuove risorse con focus su competenze tech; 2. Avvio di percorsi digitali per accelerare lo sviluppo di nuove competenze tra i dipendenti del Gruppo; 3. Effettuati investimenti tecnologici per lo sviluppo di piattaforme e digitalizzazione per circa 500 milioni.
Obiettivo reputazionale	Consolidare la leadership reputazionale e usare la reputazione come leva di crescita
Leve reputazionali (risultati ultimo vs primo anno di misurazione del triennio)	 Citizenship: stabile (+0.0 pt) vs 2022 presso il GP  Leadership: stabile (+0.0 pt) vs 2022 presso il GP  Performance: stabile (-0.1 pt) vs 2022 presso il GP

Risultati Reputazionali
(risultati ultimo vs primo
anno di misurazione
del triennio)

Reputazione: **-1.9 pt** vs 2022 (**-2.4%**)
presso il GP (settore **-1.4 pt**), **-2.4 pt** vs
2022 (**-2.9%**) presso i clienti, **-3.0 pt** vs
2022 (**-3.5%**) presso i clienti dei servizi
di supporto assicurativo* (vantaggio
reputazionale medio nel triennio rispetto ai
clienti: **+1.6 pt**)

Propensione all'acquisto: **-2.4%** vs 2022
presso il GP, **-0.7%** vs 2022 presso i
clienti, **-1.1%** presso i clienti dei servizi di
supporto assicurativo (propensione media
aggiuntiva nel triennio rispetto ai clienti:
+3.8%)

Propensione a raccomandare prodotti/
servizi: **-2.2%** vs 2022 presso il GP,
-1.1% vs 2022 presso i clienti, **-4.4%**
presso i clienti dei servizi di supporto assi-
curativo (propensione media aggiuntiva nel
triennio rispetto ai clienti: **+6.5%**)

Risultati in termini
di fidelizzazione
del cliente

Tasso di retention** medio del triennio
comparto danni: **83.1%**
(**-1.7 pt** vs triennio 2019-2021)

I key insight presentati in termini di leve e risultati reputazionali sono calcolati sulla base dei dati "adjusted", ossia ricalcolati in modo da tenere conto del cambiamento metodologico intervenuto a Gennaio 2021 nel modello di misurazione RepTrak®

*I clienti sono stati misurati a partire dal 2016, mentre i clienti dei servizi di supporto assicurativo a partire dal 2019.
**Per l'auto è stata considerata la sola RCA (con esclusione delle flotte).

Reputazione Unipol vs
Reputazione settore
assicurativo*

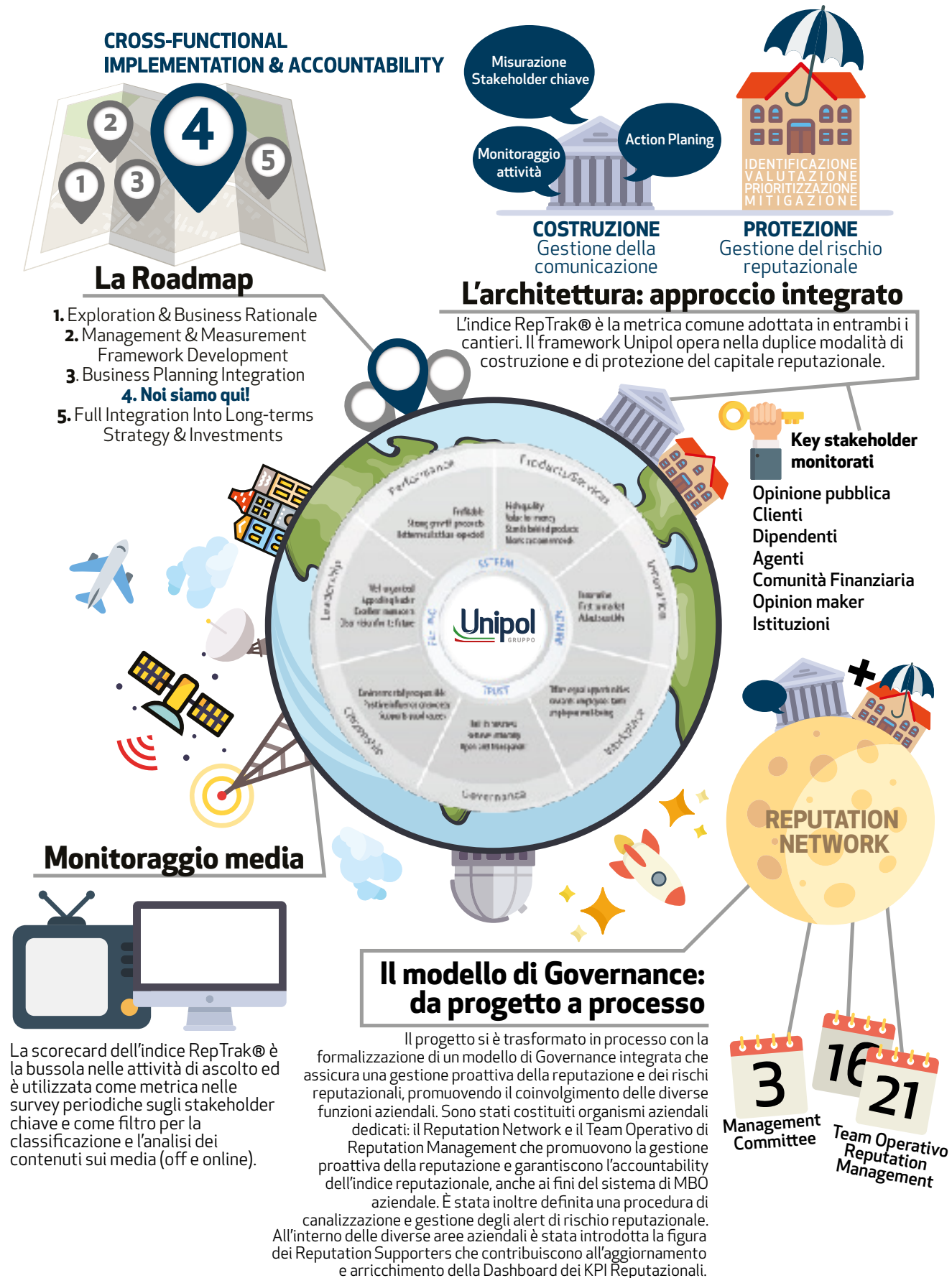
Il mantenimento del vantaggio reputazionale

Anno	2022	2024
Rep settore	+69,7	+68,3
Rep Unipol	+78,7	+76,9
Delta Unipol - settore	+9,0	+8,6

*Settore assicurativo: dato annuale basato su un panel aziendale composto da Generali Group, Allianz, Sara assicurazioni, AXA, Zurich, Reale Mutua assicurazioni, Groupama

Reputation management nel Gruppo Unipol

A partire dal 2014 Gruppo Unipol ha iniziato a costruire un framework per la gestione della corporate reputation con l'obiettivo di integrare stabilmente l'asset nei processi di business planning. Il framework Unipol opera nella duplice modalità di costruzione e di protezione del capitale reputazionale.



OBIETTIVI PER IL PROSSIMO TRIENNIO E DRIVER DI CONSOLIDAMENTO

Obiettivi

1. Mantenere nel triennio 2025-2027 una performance reputazionale presso il General Public superiore alla media del settore assicurativo
2. Integrazione della metrica reputazionale nei processi di business planning
3. Adozione delle nuove tecnologie come opportunità per potenziare l'analisi dei dati, individuare tendenze emergenti e best practice.

Driver di consolidamento

1. Anticipazione e posizionamento sulle sfide del contesto esterno
2. Attenzione alle generazioni
3. Valorizzazione e rispetto delle persone
4. Crescita più consapevole supportata dalle nuove tecnologie e dalla cultura del dato

Gruppo Unipol ha definito un modello di **governance integrata** che ha l'obiettivo di assicurare un efficace processo di gestione della Reputazione e del rischio reputazionale, promuovendo il coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali interessate.

In coerenza con la Politica di gestione dei rischi del Gruppo, per rischio reputazionale si intende il rischio che un evento interno o esterno determini un disallineamento tra le promesse e le azioni del Gruppo rispetto alle aspettative e percezioni dei suoi principali stakeholder e che, pertanto, impatti negativamente sulla percezione che questi hanno di Unipol e di conseguenza sui risultati economici attesi.

Nello specifico, il modello di governance integrata prevede due macro-ambiti di intervento:

- costruzione della Reputazione, sotto il coordinamento della Comunicazione;
- protezione della Reputazione e gestione del rischio reputazionale, sotto il coordinamento del Risk Management.

Tale modello di governance integrata si consolida attraverso processi e organi dedicati.

Processo di canalizzazione del rischio reputazionale

Per "alert" si intende un segnale di potenziale crisi reputazionale, ovvero un evento negativo che evidenzia o può generare uno stato di insoddisfazione di uno o più stakeholder e che può mettere a rischio la Reputazione del Gruppo in funzione del tipo di evento, della sua ricorrenza e della possibile risonanza mediatica. L'identificazione degli alert si basa su quattro categorie di fonti: Traditional media, Digital media, Fonti interne all'azienda, Comunicazioni da parte di Stakeholder specifici (ad esempio Autorità di Vigilanza, Organizzazioni Sindacali, ecc.).

I Responsabili delle funzioni di Gruppo e delle società del Gruppo comunicano al BOX-Reputation Management, tramite l'apposita "Scheda segnalazione rischio reputazionale", ogni segnale di potenziale rischio reputazionale, fornendo in modo completo e tempestivo le informazioni necessarie per la diagnosi dell'evento. Il Team Operativo Reputation Management valuta in base alla propria conoscenza dello scenario complessivo e con l'ausilio di algoritmi di classificazione, la rilevanza del potenziale impatto dell'evento sulla Reputazione, associando all'alert un livello di rischio sulla base di una scala di valutazione predeterminata, e informa l'Alta Direzione che assume la gestione della crisi reputazionale.

IRR - Indice di Rischio Reputazionale

Il monitoraggio del rischio reputazionale è attivo 24/24 su tutti i media grazie a una piattaforma di intelligence. L'Indice di Rischio Reputazionale viene espresso con un valore compreso tra 0 e 10 (maggiore è il valore e maggiore è il rischio) ed è calcolato sulla base di un algoritmo proprietario che moltiplica un fattore QUANTITATIVO che tiene conto delle misure di Intensità e Rilevanza (INT + RIL) con un elemento QUALITATIVO/MOLTIPLICATIVO che tiene conto della direzione del rischio (positiva - negativa).

Reputation Network

Composto dai responsabili delle principali Direzioni/Funzioni del Gruppo, ha le seguenti responsabilità:

- garantire la gestione proattiva della Reputazione e del rischio reputazionale, contribuendo a sviluppare la cultura reputazionale all'interno del Gruppo;
- garantire l'accountability dell'indice reputazionale, che è stato inserito nel sistema di incentivazione aziendale (MBO) per i dirigenti del Gruppo.

Team Operativo Reputation Management

È composto dalla funzione Media Relations, Corporate Reputation and Digital PR e da Emerging, Reputational and Strategic Risk, al fine di garantire la gestione operativa e proattiva della Reputazione.

Reputation Supporters

È composto da persone designate dai membri del Reputation Network e interagisce con il Team Operativo Reputation Management al fine di favorire l'intercettazione dei segnali di rischio reputazionale, disseminare la cultura reputazionale in azienda e consentire la raccolta dei KPI reputazionali in ottica di rendicontazione.

Dashboard KPI

Nel 2024 il Gruppo si è dotato, grazie al supporto dei Reputation Supporters, della Dashboard dei KPI Reputazionali che, raccogliendo indicatori di business, gestionali e relazionali suddivisi per driver reputazionale, consente di costruire una serie storica di dati relativa alle azioni messe in campo dal Gruppo, da mettere in correlazione con la percezione reputazionale, in ottica di monitoraggio e predittiva.

La Reputazione nel sistema di MBO aziendale

Dal 2019 la performance reputazionale del Gruppo presso il general public è stata inserita nel sistema di incentivazione aziendale (MBO) per i dirigenti del Gruppo ai fini della determinazione del Bonus LTI nel triennio di competenza (come da Relazione sulla remunerazione di Unipol).

La Dashboard dei KPI Reputazionali

La Dashboard dei KPI Reputazionali è uno strumento innovativo tailor-made costruito con il coinvolgimento attivo dei Reputation Supporter sulla base della Scorecard, la nostra bussola per la protezione e costruzione della Reputazione.

Questo strumento rappresenta un tassello importante del Sistema di Reputation Management perché permette di ampliare e arricchire il processo di monitoraggio e gestione proattiva della Reputazione con la creazione e l'aggiornamento di un dataset di KPI interni che misurano le azioni poste in essere dal Gruppo per confrontare nel tempo l'agito con il percepito e anticipare proattivamente gli eventuali segnali di alert.

Attraverso la traduzione degli indicatori in score di rischio, la Dashboard dei KPI Reputazionali permette di aggregare indicatori di natura molto diversa e provenienti da aree aziendali anche

molto differenti costruendo una serie storica di dati relativa alle azioni messe in campo dal Gruppo nei diversi ambiti.

La costruzione di un sistema multi-dimensionale di analisi, basato sulla triplice vista Ambito-Rischio-Attributo, e la definizione di un pattern di indicatori molto ampio (circa 200 KPI reputazionali) hanno consentito di creare una rete di sensori all'interno del Gruppo rendendo il sistema di Reputation Management sempre più pervasivo e anticipante.

Grazie alla sua natura di strumento co-creato con il contributo dei Reputation Supporter, la Dashboard dei KPI Reputazionali, oltre ad essere uno strumento di monitoraggio e anticipazione, diventa anche un importante motore di diffusione della cultura reputazionale nelle diverse aree del Gruppo.



Immagine a scopo evocativo volta a rappresentare la varietà degli ambiti monitorati.

Il business case della Reputazione – Il modello RepTrak®

Il Modello RepTrak® (rif. Figura 1) si basa sull'evidenza che tra gli stakeholder e l'azienda esistono due tipologie di legame.

- Il cuore del modello RepTrak® esprime il **legame emotivo** (RepTrak® Pulse) che consente di creare un legame tra gli stakeholder e l'azienda e permette di misurarne la forza in base a quattro attributi: stima (esteem), fiducia (trust), ammirazione (admire) e atteggiamento positivo (feeling).
- Il **percepito razionale** rispetto alle 7 aree che influenzano la Reputazione: Prodotto, Innovazione, Workplace, Conduct, Citizenship, Leadership, Performance. Tali aree rappresentano le leve a disposizione delle aziende per modificare le percezioni e quindi i comportamenti degli stakeholder.
- Prodotti e servizi (Products & Services)
- Innovazione (Innovation)
- Ambiente di lavoro (Workplace)
- Eticità (Conduct/Governance)
- Responsabilità sociale (Citizenship)
- Leadership
- Performance



Per **muovere il legame** emotivo e quindi **migliorare la Reputazione**, l'Impresa deve lavorare sulle 7 aree di contenuto da poter comunicare e sviluppare attraverso le diverse attività aziendali e allo stesso tempo saper identificare quali sono le aree di vulnerabilità ad esse collegate, ovvero le aree di potenziale rischio reputazionale. Gestire la Reputazione non vuol dire solo gestire il proprio posizionamento ma vuol dire influenzare la propensione che le persone hanno nel supportare l'azienda.

Il RepTrak® Model si pone l'obiettivo di evidenziare la relazione che esiste tra la Reputazione dell'azienda (indice RepTrak® Pulse) e gli **impatti potenziali sulla propensione degli stakeholder** a supportare l'azienda in diverso modo (comprare i prodotti aziendali, parlare positivamente, dare il beneficio del dubbio, raccomandare l'azienda/prodotti, ecc...). Per validare il modello, a livello scientifico/accademico sono stati raccolti dati quantitativi e qualitativi da 17 paesi diversi.

Il modello RepTrak®

L'indice RepTrak® è la metrica comune adottata per la gestione sia della costruzione sia della protezione della Reputazione e rappresenta il trait d'union tra le due anime del progetto integrato, costituendone il fulcro centrale grazie anche alle sue forti correlazioni con i comportamenti di supporto degli stakeholder, quali la propensione degli stakeholder ad acquistare, raccomandare e investire, e quindi con le variabili di business, quali l'utile e la capitalizzazione di borsa.

The RepTrak Company

The RepTrak Company (www.reptrak.com) è una società internazionale specializzata nella misurazione della Reputazione fondata dal Prof. Charles Fombrun e dal Prof. Cees Van Riel nel 1997. Attraverso il modello RepTrak®, oggi standard riconosciuto a livello globale, ogni anno The RepTrak Company misura la Reputazione di 7.000 aziende a livello internazionale in circa 40 mercati.

Modalità di raccolta ed elaborazione dati per i clienti con misurazione continuativa della Reputazione

The RepTrak Company si avvale di uno dei più grandi panel provider del mondo, specializzato nella raccolta dati attraverso modalità CAWI. I dati raccolti e gestiti da The RepTrak Company vengono gestiti nel pieno rispetto del Regolamento (UE) n. 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati.

REPUTATION NETWORK

Riccardo Baudi	(Chief Investment Officer)
Claudio Belletti	(Chief Commercial Officer)
Silvia Bisi	(Data Protection Officer)
Filiberto Borghi	(Chief Planning and Controlling Officer)
Vittorio Corsano	(Chief Property & Casualty Officer)
Paolo De Collibus	(Chief Legal Officer)
Gianluca De Marchi	(Chief Risk Officer)
Filippo Della Casa	(Chief Innovation Officer)
Adriano Donati	(Responsabile Investor Relations)
Alberto Federici	(Responsabile Direzione Marketing & Commercial Communication)
Angelo Galetti	(Responsabile Direzione Bancassurance)
Stefano Genovese	(Responsabile Institutional & Public Affairs)
Giovanna Gigliotti	(Chief Life & Health Officer)
Silvia Lazzari	(Chief Human Resources Officer)
Giacomo Lovati	(Chief Beyond Insurance Officer)
Giorgio Marchegiani	(Responsabile Direzione Società Diversificate non Assicurative)
Norberto Odorico	(Chief Claims Officer)
Marisa Parmigiani	(Responsabile Sustainability)
Fulvia Pierini	(Chief Corporate Affairs Officer)
Pietro Ranieri	(Responsabile Compliance and Group Anti-Money Laundering)
Giovanni Siciliano	(Chief Regulation And Economic Studies Officer)
Fernando Vacarini	(Responsabile Media Relations, Corporate Reputation and Digital PR)
Vittorio Verdone	(Responsabile Direzione Communication and Media Relations)
Walter Visani	(Ethics Officer)
Luca Zaccherini	(Chief Financial Officer)

TEAM OPERATIVO REPUTATION MANAGEMENT

Liliana Cavatorta	(Responsabile Emerging, Reputational and Strategic Risk)
Davide Iaciofano	(Emerging, Reputational and Strategic Risk)
Paola Rosso	(Responsabile Corporate Reputation and Digital PR)
Marian Josè Sanò	(Corporate Reputation and Digital PR)

REPUTATION SUPPORTERS

Stefano Accorsi	(Responsabile Hr Transformation and Analytics)
Raffaele Almici	(Responsabile ADV, Digital e Customer Communication)
Giulia Balugani	(Responsabile Sustainability Manager)
Enrico Biolatto	(Responsabile Supporto Dpo)
Alberto Boidi	(Responsabile Direzione Vita)
Alessandra Cappello	(Responsabile Internal Communication and Digital Workplace)
Silvia Cervellera	(Responsabile Content and People Engagement)
Laura Colli	(Responsabile Brand Image and Advertising)
Pietro Cuti	(Targeting & Business Intelligence)
Carlotta Dal Molin	(Responsabile Compliance Governance e Finanza)
Chiara Della Rocchetta	(Market Research & Customer Satisfaction Analysis)
Sarah Doring	(Responsabile Rating Agencies)
Anna Dota	(Rating Agencies)
Daniele Sebastiano Epifani	(Responsabile Agencies Communication Platforms)
Rossana Eredia	(Responsabile Crm, Targeting & Campaign Management)
Matteo Fiocchi	(Responsabile Head of Talent, Performance and Reward)
Francesco Gandini	(Responsabile Pmo Sinistri)
Umberto Giolito	(Head Of Digital Health, Sales, Marketing E Comunicazione)
Daniele Giorgetti	(Sustainability Manager)
Barbara Govoni	(Pmo Sinistri)
Francesco Lorenzano	(Responsabile Servizi Societari Bologna e Corporate Governance)
Cristina Mariani	(Prudential Regulation)
Piergiorgio Montrucchio	(Responsabile Business Plan)
Simona Morselli	(Responsabile Customer Advocacy)
Vincenza Occhionero	(Policy Unit)
Tiziana Oliveto	(Responsabile Sviluppo Progetti Danni)
Federica Pizzini	(Responsabile Diversity, Equity and Inclusion)
Elisabetta Pugliese	(Responsabile Policy Unit)
Pietro Ratti	(Programmi di Inclusione)
Carlo Tagliabue	(Responsabile Reporting, Operations e Sanzionabilità)
Sabina Tarozzi	(Responsabile Programmi di Welfare)
Silvia Tonioli	(Investor Relations)
Caterina Tremante	(Responsabile Tecnica Salute)
Walter Visani	(Responsabile Ethics Officer)
Arianna Zimolo	(Responsabile Supporto Operativo Commerciale)

A cura di:

Team Operativo Reputation
Management Gruppo Unipol
The RepTrak® Company

Foto in copertina: Duccio Malagamba

Unipol Assicurazioni S.p.A.

Sede Legale: Via Stalingrado, 45-40128 Bologna (Italia)

www.unipol.com

