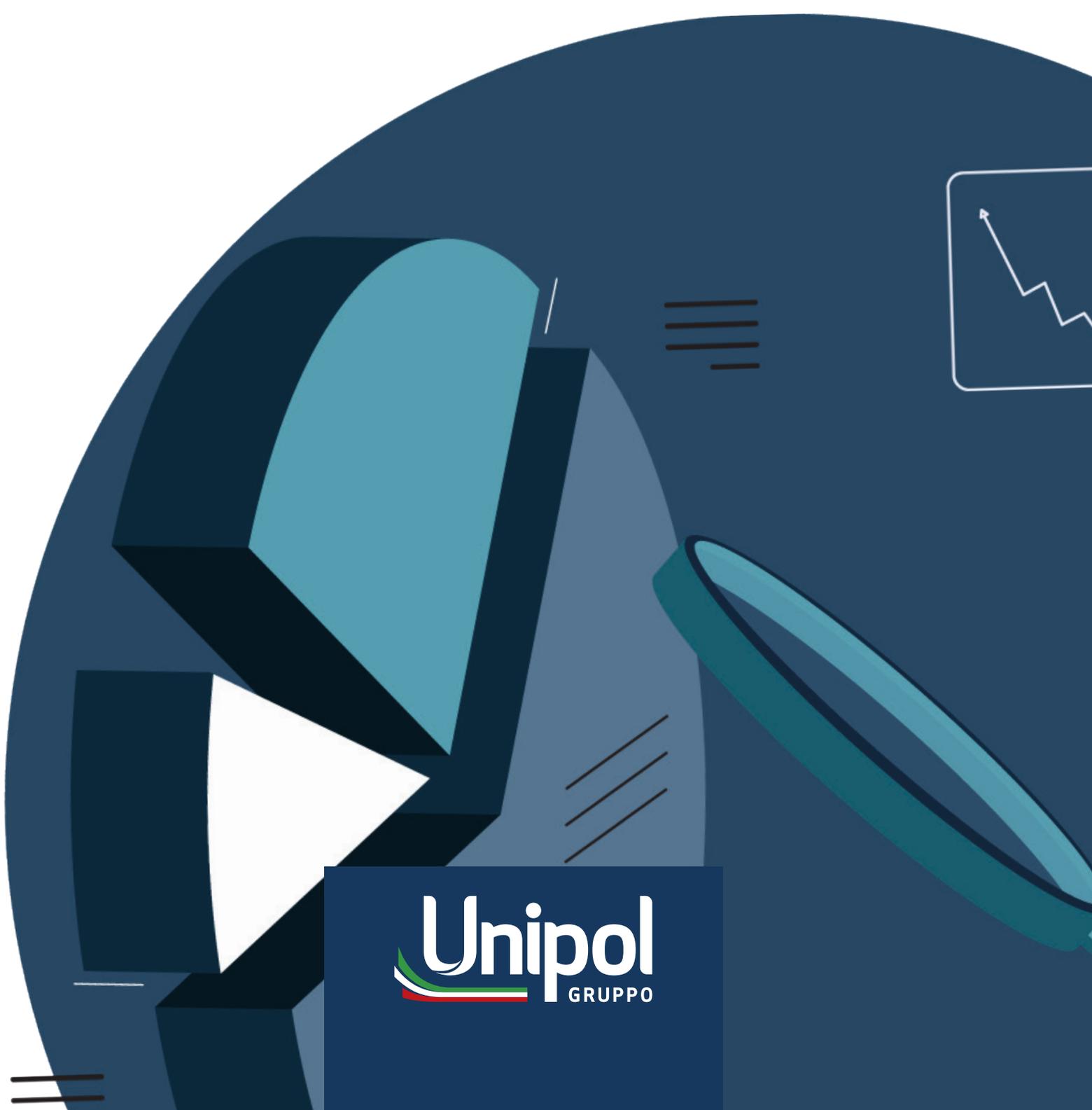


# RENDICONTO REPUTAZIONALE GRUPPO UNIPOL 2015 -2021

L'asset reputazionale nei processi di business planning



Unipol  
GRUPPO



# LA REPUTAZIONE ASSET DEL PIANO STRATEGICO 2022-2024

di **Carlo Cimbri, Presidente Unipol Gruppo Spa e UnipolSai Assicurazioni Spa**



Il Piano Strategico 2019-2021 Mission Evolve ha ratificato per la prima volta lo status di asset strategico della Reputazione e ha fissato un obiettivo, ampiamente superato, per il triennio appena trascorso: mantenere la leadership reputazionale nel settore assicurativo.

Adesso è il momento di rafforzare il rapporto che abbiamo saputo costruire con i nostri stakeholder in questi anni, rinnovando il patto di fiducia.

È un grande orgoglio ma anche un'enorme sfida che riparte con il Piano 2022-2024 e conferma l'impegno del Gruppo Unipol a mantenere il proprio capitale reputazionale in una fascia superiore alla media dei competitor del settore.

La Reputazione è fiducia e allo stesso tempo credibilità. Avere un ottimo punteggio sul mercato ci rende più appetibili agli occhi dei nostri clienti che sono disposti a seguirci anche quando parliamo di qualcosa che è difficile da spiegare. Mi riferisco, per esempio, agli ecosistemi di servizi: ormai molti dei nostri clienti hanno imparato ad apprezzarne i vantaggi e non si stupiscono quando proponiamo un'offerta che potrebbe apparire come "distante" dal nostro core business.

La Reputazione è credibilità e allo stesso tempo è un fattore di attrattività per i talenti e per i grandi investitori. Siamo più appetibili sul mercato del lavoro, anche nei confronti di quelle figure professionali di cui abbiamo bisogno per supportare la digital transformation. Giovani che fino a poco tempo fa non vedevano in una compagnia assicurativa la possibilità di un'opportunità professionale adesso hanno cambiato idea e hanno capito che si può crescere in questo settore. Il nostro valore reputazionale ci rende interessanti per i mercati finanziari che vedono nel Gruppo Unipol un player attento alla redditività ma anche al suo ruolo nella Società.

In questi anni abbiamo raccontato la nostra missione comunicando sempre in maniera puntuale e trasparente le decisioni e i processi aziendali, senza dimenticare di coinvolgere i nostri stakeholder per apprendere e migliorare la sostenibilità delle decisioni strategiche.

Non possiamo non tenere conto di come sta cambiando la Società e dell'importanza crescente del ruolo che in essa svolgono le imprese. Il Gruppo Unipol ha pubblicato il suo primo Rapporto Sociale nel 1994 e può certamente definirsi un antesignano nella rendicontazione delle attività non finanziarie. Nel 2017 il primo Bilancio Integrato, anticipando di un anno gli obblighi normativi. Non siamo estranei all'importanza dell'impatto sociale dell'impresa, i fatti lo testimoniano.

Ora siamo i primi a pubblicare un Rendiconto Reputazionale, consapevoli del fatto che integrare l'ascolto e il pensiero degli stakeholder all'interno delle nostre decisioni di business sia un'opportunità, perché ci consente di dimostrare che le nostre azioni aggiungono valore alle comunità in cui operiamo.

Un valore che le persone riconoscono alle imprese secondo i dati dell'Edelman Trust Barometer 2022, indicandole come esemplari di etica e trasparenza più dei politici e dei media.

Per Millennial e Generazione Z il concetto di consumo è cambiato: privilegiano l'uso alla proprietà, scelgono di acquistare beni secondo valori precisi (ambiente e inclusione su tutti) e premiano le aziende che fanno ciò che promettono.

In questo scenario i nostri principi guida sono Concretezza, Autenticità e Coerenza.

Questo significa che non basta fare del purpose un oggetto di comunicazione: occorre integrarlo nel modello di business guardando al lungo periodo. Il nostro purpose è proteggere il futuro delle persone e delle imprese che si affidano al Gruppo Unipol: lo facciamo ogni giorno con un'offerta di servizi che sa integrare una visione anticipante dei rischi emergenti e futuri unita a uno sguardo attento alle fragilità dell'oggi.

# INDICE

---

1.	RELAZIONE SULLA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE	6
2.	PER LA REPUTAZIONE LA FIDUCIA È CENTRALE	8
3.	REPUTAZIONE E INTANGIBILI NEL REPORTING AZIENDALE	9
4.	LA REPUTAZIONE DELLE AZIENDE IN ITALIA NEL CONTESTO PANDEMICO	10
5.	<b>STAKEHOLDER</b> La misurazione della Reputazione del Gruppo Unipol presso i suoi stakeholder chiave	13
	5.1. General public	
	5.2. Clienti	
	5.3. Dipendenti	
	5.4. Agenti	
	5.5. Key Opinion Leader	
6.	CONFRONTO CON IL SETTORE ASSICURATIVO	18
7.	I CERTIFICATI REPUTAZIONALI	19
8.	GLI SCENARI DI RISCHIO REPUTAZIONALE PRIORITARI	20

9.	<b>PIANI INDUSTRIALI E CAPITALE REPUTAZIONALE</b>	22
10.	<b>OBIETTIVI PER IL PROSSIMO TRIENNIO E DRIVER DI CONSOLIDAMENTO</b>	28
11.	<b>LA GOVERNANCE INTEGRATA: PROCESSI E ORGANI</b>	31
	8.1. Processo di canalizzazione del rischio reputazionale	
	8.2. IRR Indice di Rischio Reputazionale	
	8.3. Reputation Network	
	8.4. Team Operativo Reputation Management	
	8.5. Reputation Supporters	
	8.6. Dashboard KPI	
	8.7. La Reputazione nel sistema di MBO aziendale	
12.	<b>IL MODELLO DI MISURAZIONE: REPTRAK®</b>	32

# RELAZIONE SULLA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE

Nella ridefinizione dei nuovi modelli sociali ed economici stiamo andando verso un'economia etica, basata sui concetti di comunità, societing e social innovation.

**Sono in atto dinamiche globali molto profonde e potenti** che hanno fatto emergere, soprattutto nelle nuove generazioni, **nuovi fattori nella determinazione delle scelte: l'etica, la trasparenza, il ruolo sociale, il purpose.**

Il Gruppo Unipol si è mosso per tempo, nel 2014, avviando un progetto di reputation management per la costruzione e la difesa dell'intangibile per eccellenza e oggi può offrire una certificazione trasparente e accreditata a livello mondiale, nonché un tracking di dati di sette anni sulla propria capacità di rispondere alle attese degli stakeholder.

Secondo un'analisi condotta sulle aziende benchmark nel settore assicurativo, misurate in Italia da RepTrak® ([www.reptrak.com](http://www.reptrak.com)) nell'ambito della misurazione del Gruppo Unipol, Unipol è leader per Reputazione presso il general public da cinque anni consecutivi. Un percorso virtuoso iniziato nel 2014 da una posizione di debolezza reputazionale (59.9 punti).

Il progetto è nato con l'obiettivo di integrare stabilmente l'asset reputazionale nei processi di business planning, assicurando sia la costruzione sia la difesa del patrimonio reputazionale.

Il Team che coordina le attività è misto e unisce le competenze di comunicazione a quelle del risk management: con la sua visione integrata ha costruito un'architettura solida che ha permesso di raggiungere importanti risultati:

- L'integrazione della Reputazione nei Business Plan 2019-2021 e 2022-2024, nella duplice veste di obiettivo (preservare la leadership reputazionale del settore) e di asset (abilitatore di business)
- L'integrazione della Reputazione nel sistema di remunerazione aziendale, accanto agli indicatori di performance finanziaria
- La costituzione di processi e organi aziendali dedicati alla gestione proattiva della Reputazione
- La leadership reputazionale nel settore assicurativo, per la quinta volta consecutiva nel 2021

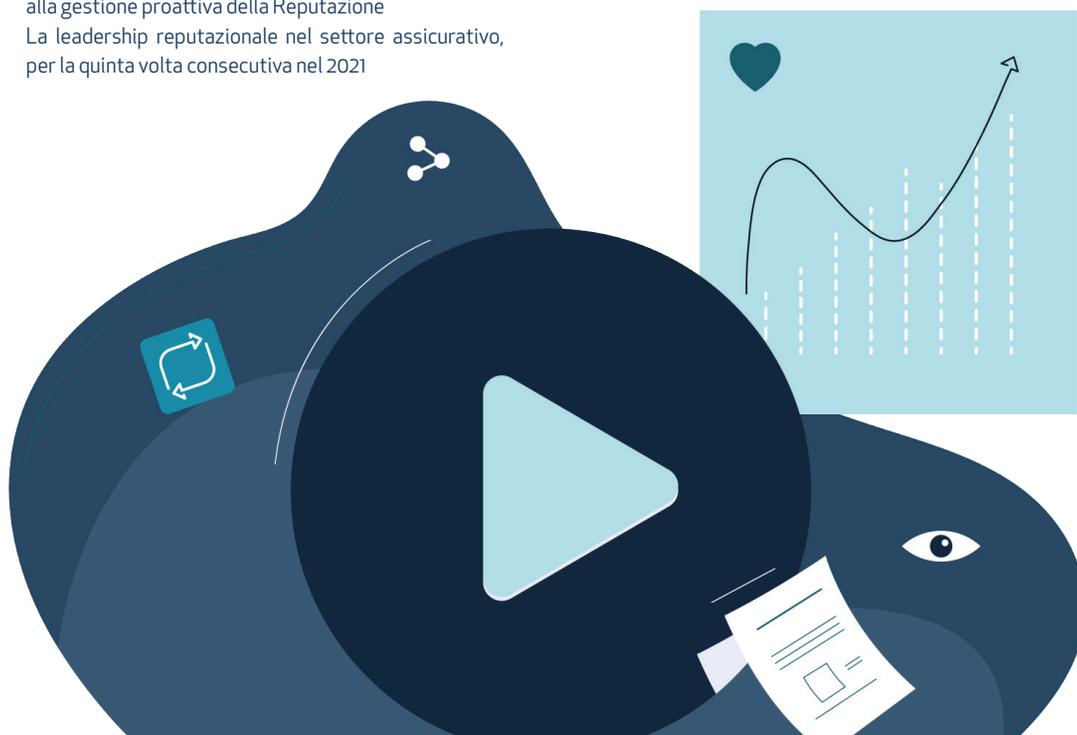
Lo sviluppo graduale della cultura reputazionale in azienda è stato il vero fattore abilitante di successo. La costruzione di un sistema di governance, pazientemente condiviso con tutte le funzioni aziendali, e la pianificazione continuativa di iniziative di comunicazione interna ed esterna sono stati i motori indispensabili per raggiungere una consapevolezza diffusa del valore della Reputazione come leva competitiva di business, un bene prezioso da tutelare e rafforzare nella quotidianità.

Nell'ambito del progetto integrato di reputation management è previsto un ascolto strutturato e continuativo degli stakeholder chiave del Gruppo. L'obiettivo è monitorare costantemente il bilanciamento tra la promessa offerta e le aspettative del mercato.

- Survey mensili su opinione pubblica (modalità cawi)
- Survey annuale su clienti e agenti (modalità cawi)
- Survey annuale sulla popolazione aziendale del Gruppo Unipol (modalità cawi)
- Survey annuale sui key opinion leader (opinion maker, comunità finanziaria, istituzioni) (modalità cati)

Altrettanto importante è monitorare il tipo di narrazione che media (offline e online) e social media trasmettono alla pubblica opinione perché, nel loro ruolo di mediazione, influenzano la percezione dell'azienda e la formazione delle aspettative per il futuro. Le attività di monitoraggio, degli stakeholder e dei media, sono propedeutiche alla definizione di specifici piani di azione e di ingaggio degli stessi stakeholder.

Fin dall'avvio del progetto il sistema di reputation management opera in sinergia con l'Osservatorio Reputational & Emerging Risk che conferisce alla gestione del rischio reputazionale una prospettiva anticipante. Tenere infatti sotto **osservazione le dinamiche del mercato**, i cambiamenti della società, le nuove tecnologie e i nuovi paradigmi emergenti consente di prevedere il formarsi di nuove attese negli stakeholder di riferimento e di dare



all'azienda il tempo necessario per organizzare un sistema di risposta sui temi rilevanti sia nel presente sia in ottica futura.

Il framework di gestione del rischio reputazionale è evoluto da un approccio reattivo a un approccio proattivo che prevede la mappatura, valutazione e prioritizzazione degli scenari di rischio reputazionale integrando la vista interna del Management con l'ottica esterna degli stakeholder.

La gestione del rischio reputazionale è integrata nel sistema di gestione dei rischi del Gruppo. Dal 2016 la performance reputazionale del Gruppo presso il general public è stata introdotta nel risk appetite del Gruppo con un monitoraggio e una rendicontazione trimestrale al Consiglio di Amministrazione. Nel framework di Enterprise Risk Management sono stati integrati anche i rischi ESG (Environmental, Social e di Governance) che rappresentano un moltiplicatore importante di rischio reputazionale e un'area da presidiare con attenzione in ottica di protezione del capitale reputazionale.

Come risultato di tale approccio strutturato e delle iniziative messe in campo per rispondere alle aspettative della collettività e degli stakeholder, l'indice reputazionale del Gruppo Unipol presso l'opinione pubblica in Italia è cresciuto portandosi nel 2021 a una quota di 79,3 (+5,7 punti sul 2020) su una scala a 100 punti. Tale valore si colloca in una fascia reputazionale "forte".

Il Gruppo viene associato a tre pillar concettuali:

- la gestione etica delle relazioni
- la competenza e la professionalità del modo di fare business
- la leadership – assicurativa e non solo - come garanzia di vicinanza ai bisogni delle persone

Sono risultati in fascia eccellente, nell'annuale rilevazione svolta a settembre 2021, gli indici reputazionali presso i dipendenti (arrivato a quota 89,5/100 punti), gli agenti (90,8/100 punti) e i clienti (84,8/100 punti).

Negli anni caratterizzati dall'emergenza Covid-19, il Gruppo ha sostenuto importanti iniziative a favore della collettività, dei clienti, della rete distributiva agenziale e dei dipendenti: ha destinato oltre 20 milioni di euro per fronteggiare l'emergenza Coronavirus e, nelle aree più colpite del nostro Paese, ha operato in stretto raccordo con le Autorità e la Protezione Civile per incrementare la disponibilità presso le strutture ospedaliere di posti letto e per l'acquisto di attrezzature sanitarie necessarie a fronteggiare il diffondersi dell'epidemia.

Per quanto concerne i clienti, il Gruppo ha istituito per i propri assicurati un servizio di consulenza medica sul Coronavirus tramite la Centrale Medica, operativa h24, di UniSalute.

UnipolSai ha lanciato #UniSalutePerTe, copertura sanitaria per far fronte alle possibili conseguenze del Covid-19 offerta gratuitamente a tutti i clienti della Compagnia, ha creato il prodotto di tutela sanitaria #AndràTuttoBene, dedicato alle aziende per la protezione dei loro dipendenti, e ha promosso la campagna #UnMesePerTe che prevede la restituzione ai 10 milioni di clienti Rc Auto di un importo pari al costo di un mese della polizza in essere, attraverso un voucher da utilizzare al rinnovo del contratto.

Per quanto riguarda la rete distributiva agenziale, sono state adottate importanti misure di sostegno finanziario e di supporto all'operatività in condizioni di sicurezza. Si sono inoltre sviluppate modalità di relazione digitale con la clientela, con particolare riferimento ai sistemi di pagamento e alla firma digitale dei contratti.

Per garantire la salute di tutti i dipendenti del Gruppo, sono state adottate modalità di lavoro da remoto, attraverso soluzioni tecnologiche che in poche settimane hanno consentito a circa 9.300 persone di poter espletare la propria attività in lavoro agile.

I nostri stakeholder hanno riconosciuto l'impegno di Unipol su ognuno di questi piani e lo hanno premiato rinforzando, anno dopo anno, la fiducia nella sua capacità di rispondere alle loro aspettative.

*Il Gruppo Unipol offre una certificazione trasparente e accreditata a livello mondiale, nonché un tracking di dati di sette anni sulla propria capacità di rispondere alle attese degli stakeholder.*

# PER LA REPUTAZIONE LA FIDUCIA È CENTRALE

*Le persone e le imprese, che di persone sono fatte, possono sopravvivere non solo se producono utili, ma anche se riescono ad ottenere l'apprezzamento e il riconoscimento da parte degli altri. Tutto ciò diventa un elemento fondamentale quasi quanto un bilancio d'esercizio solido.*

di **Stephen M. R. Covey**, autore del bestseller *Speed of Trust* e fondatore della *Trust Practice* presso *FranklinCovey*

La pandemia ha cambiato il mondo più velocemente di quanto potessimo pensare. In appena due anni il nostro sistema di valori, il nostro modo di vivere e di lavorare sono stati stravolti. Siamo certi, però, che questa trasformazione sia stata adeguatamente messa a frutto e ben compresa anche riguardo al tema della leadership? Nel mio nuovo libro *Trust and Inspire* sottolineo come sia necessario cambiare profondamente paradigma e passare ad un modello basato su "fiducia e ispirazione". Questi due elementi contribuiscono ad apportare effetti positivi in un duplice senso: la fiducia è quel motore che consente di fare un lavoro migliore e più velocemente e l'ispirazione è quel fattore di consapevolezza personale che aiuta a raggiungere obiettivi inediti, come la pandemia ci ha insegnato. In questo modo la produttività crescerà e con essa anche la Reputazione aziendale di fronte al mercato e non solo.

Come scrissi tempo fa su *Changes* quando si tratta di esseri umani, "velocità" e "fiducia" vanno di pari passo perché queste sono due caratteristiche che da sempre hanno fatto la differenza nella nostra storia: «Niente è così veloce come la velocità della fiducia!». La fiducia, e direi anche la Reputazione che ne deriva, producono effetti positivi su rapidità operativa e costi. Non a caso ogni volta che assistiamo a un gap di fiducia, anche la velocità diminuisce e di conseguenza i costi aumentano. Come dico spesso in questi casi ci si trova a pagare una sorta di "tassa della bassa fiducia". Al contrario, invece, quando c'è la fiducia il lavoro sembra scorrere via velocemente, senza particolari intoppi e con i costi che diminuiscono. In questo caso ritengo non sia sbagliato parlare di "dividendo dell'alta fiducia" che comporta, in primo luogo, una forte crescita di valore per gli shareholder, ma anche per tutti gli

altri stakeholder con benefici intangibili altrettanto importanti, non solo economici o finanziari, come il rafforzamento delle partnership e una migliore Reputazione all'esterno.

Ma non solo. Vorrei ribadire il forte legame fra fiducia, sicurezza e Reputazione. La sicurezza deriva in primo luogo dal fatto di possedere sia il carattere sia una giusta competenza. Ho spesso avuto modo di spiegare come essere delle brave persone, di carattere e con carattere, non sia sufficiente: dobbiamo dimostrare anche di saper fare bene il nostro lavoro. In questo modo trasmetteremo agli altri l'immagine di un individuo, oppure di un'organizzazione, dal "carattere" e dalla natura integra, competente, abile nello svolgimento del compito assegnato, efficiente ma non distante dagli altri. In poche parole, dimostreremo di saper lavorare non soltanto per noi o la nostra impresa, ma anche per gli altri e la società perché ognuno di noi non è isolato ma in stretta correlazione con chi ci circonda.

La fiducia è centrale anche nell'uso della buona tecnologia, che proprio in questo periodo ha registrato un boom senza precedenti. Oggi non andremmo lontano nel nostro mondo digitale senza di essa. Se semplicemente non ci fidiamo affatto, possiamo evitare di essere truffati, ma rinunciamo anche ai molti benefici che la tecnologia offre alle nostre vite.

Ecco perché è necessaria quella che in *The Speed of Trust* e in *Smart Trust* chiamo "fiducia intelligente". La "fiducia intelligente" è il buon senso che ci aiuta a trovare il punto giusto, l'equilibrio tra "non fidarsi abbastanza" e "fidarsi troppo". E ovviamente la Reputazione in questo equilibrio gioca un ruolo centrale.

In questo modo la fiducia e la Reputazione rappresenteranno davvero una sorta di "valuta del nostro tempo", la nostra nuova moneta per quest'epoca in cui soltanto la collaborazione e la condivisione possono indicarci la strada per la crescita.



Stephen M.R.  
Covey

# REPUTAZIONE E INTANGIBILI NEL REPORTING AZIENDALE

**Prof. Stefano Zambon**  
*Ordinario di Economia Aziendale,  
Università di Ferrara  
Segretario Generale, Organismo Italiano  
di Business Reporting (O.I.B.R.)  
Membro della Task Force EFRAG per  
gli standard europei di Sustainability  
Reporting*

La Reputazione è un irrinunciabile asset intangibile di un organismo aziendale. Anche se la stessa non compare come voce autonoma nel bilancio economico-finanziario di un'impresa, in quanto non possiede le caratteristiche per rientrare come uno degli elementi dello Stato Patrimoniale, tale fondamentale risorsa influenza per molteplici vie i valori dei conti aziendali. Innanzitutto, in termini di ricavi, specie se l'azienda opera in settori particolarmente sensibili agli aspetti reputazionali e a diretto contatto con i clienti finali (ad es., moda, media, mass production). Ma anche in termini di costi consentendo potenzialmente a un'impresa di accedere a prezzi di fornitura migliori per ammontari e dilazioni di pagamento e a saggi di interesse più convenienti in virtù di un rating creditizio più competitivo.

Ma anche le decisioni di investimento sono interessate dal livello di Reputazione di cui gode un'organizzazione, in quanto quest'ultimo incide sul tasso di rischio utilizzato per implementare le tecniche di capital budgeting.

Più in generale, la Reputazione è un potente strumento di miglioramento del proprio posizionamento strategico, essendo in grado di irrobustire le scelte dei vertici aziendali riguardanti l'orientamento di fondo e le prospettive di crescita dell'organizzazione. Va quindi considerata esplicitamente nei piani industriali delle imprese, e dunque gestita in modo consapevole e informato tramite metriche elaborate ad hoc, anche per fronteggiare il temuto e pericolosissimo rischio reputazionale.

Ma se la Reputazione è in buona sostanza un asset "invisibile" nel sistema dei valori contabili che compongono il tradizionale bilancio d'esercizio, e capace di esercitare un'importante influenza solo indirettamente, è nell'ambito dei report di sostenibilità e integrati che negli ultimi 5-10 anni questa speciale e pervasiva risorsa aziendale ha iniziato a trovare una propria visibilità. Infatti, la Reputazione risiede "negli occhi di chi ci guarda", e in tal senso

rappresenta un elemento cruciale nel rapporto dell'impresa con i propri stakeholder, i quali attraverso la Reputazione che essi riservano all'azienda manifestano il grado di accettabilità e consenso per l'azione di quest'ultima rivolta all'ambiente, alla società, ai consumatori, alle comunità e ai territori.

Da tale punto di vista, la Reputazione è dunque un "termometro", sintetico e differenziato per categorie di stakeholder, dell'apprezzamento e della condivisione dei comportamenti e dei prodotti dell'impresa.

Si segnala sul punto che tanto il Framework del Reporting Integrato (in italiano: <https://www.fondazioneoibr.it/linee-guida-e-documenti/>) che il "WICI Intangibles Reporting Framework" (<https://www.wici-global.com/framework>), ovvero le due più autorevoli guide a livello internazionale su queste forme di reporting volte a rappresentare la creazione di valore aziendale, includono la Reputazione tra le risorse da rendicontare nell'ambito del Capitale relazionale dell'entità.

In tal senso, i report di sostenibilità hanno iniziato ad accogliere misure della Reputazione dell'organizzazione presso i suoi pubblici di riferimento, mentre nei report integrati le metriche reputazionali sono associate alla capacità dell'impresa di continuare a generare valore nel tempo.

Nei report di sostenibilità e integrati la Reputazione trova dunque "cittadinanza attiva" e un ruolo più confacente alla sua natura trasversale e di intangibile di "ultima istanza" o "intangibile imbutito", in quanto è quello su cui si riflettono presto o tardi i problemi e i comportamenti errati delle imprese.

Il reporting della Reputazione è solo agli inizi ma è certamente destinato ad espandersi per la sua significatività non solo in termini di sostenibilità e di rapporti con i diversi stakeholder, ma anche per via della sua funzione di catalizzatore di altri intangibili e azioni aziendali nell'ottica del potenziamento del modello di business dell'azienda e della sua creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.



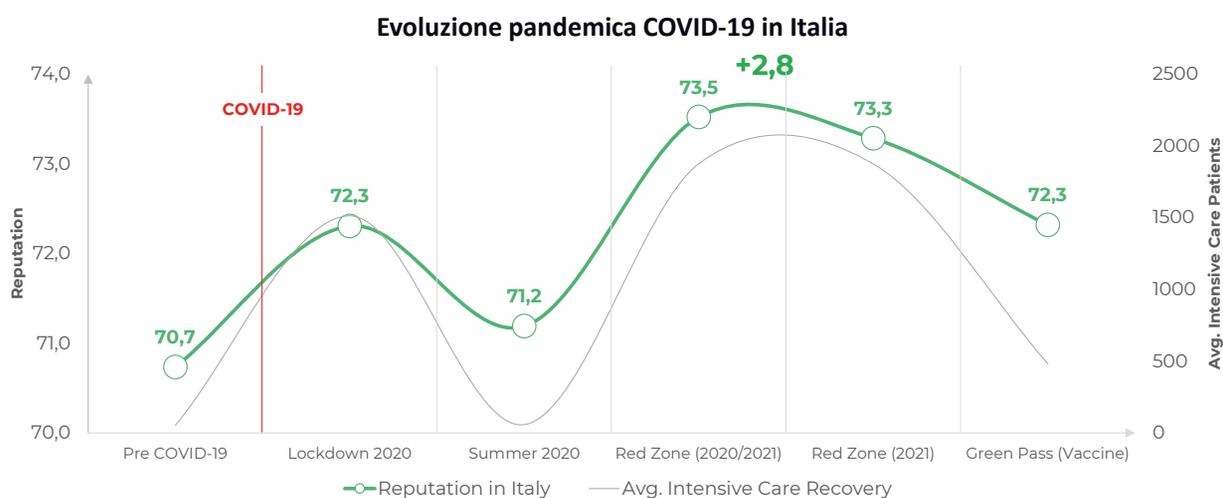
Prof. Stefano Zambon

# LA REPUTAZIONE DELLE AZIENDE IN ITALIA NEL CONTESTO PANDEMICO

La situazione pandemica ha rappresentato un punto di evoluzione per il ruolo giocato dalle aziende rispetto alla loro capacità di farsi portatrici di soluzioni credibili e concrete. Quello che stiamo vivendo, a partire dai primissimi mesi del 2020, è uno scenario di progressivo cambiamento, che vede le aziende sempre più al centro di nuove dinamiche emergenti. In uno scenario di forte instabilità sociale, politica, ed economica, il mondo business è l'attore al quale gli stakeholder guardano con attenzione per

ricevere risposte, laddove gli attori tradizionali hanno perso di credibilità e rilevanza.

Si è aperto uno scenario di grandi opportunità ma altrettante sfide che negli ultimi due anni le aziende hanno dimostrato di saper gestire, mettendo in campo proposte e soluzioni concrete ai bisogni sempre più sfidanti - e in continua evoluzione - degli italiani.



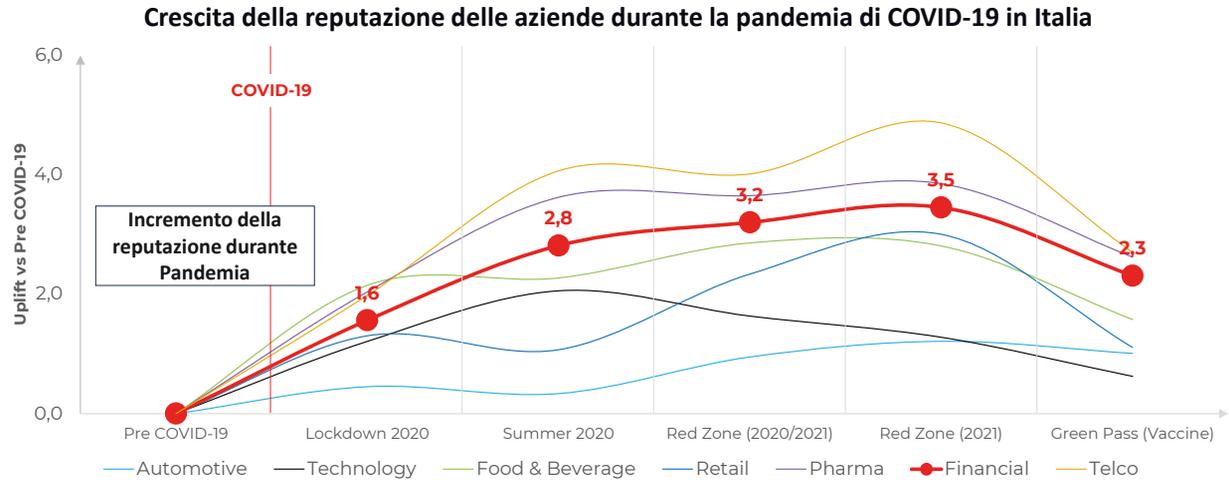
Il grafico mette in relazione l'andamento del numero dei ricoveri in terapia intensiva (2020 -2021) nel territorio italiano, con l'andamento della Reputazione (legame emotivo) delle aziende operanti in Italia

I dati lo dimostrano. In due anni di pandemia (marzo 2020 - dicembre 2021), la comunicazione legata alla crisi Covid (vedi il numero comunicato del numero di ricoveri in terapia intensiva nel territorio italiano) è fortemente correlata con la percezione che gli italiani hanno mostrato verso il ruolo messo in campo dalle aziende (vedi il legame emotivo espresso verso i player). La forte relazione tra questi due andamenti

conferma la forte credibilità e concretezza che le aziende hanno dimostrato: la risposta è stata l'aumento della fiducia (Reputazione) riposta nei loro confronti, soprattutto nei momenti espressione di maggior preoccupazione, che vedono un "picco".

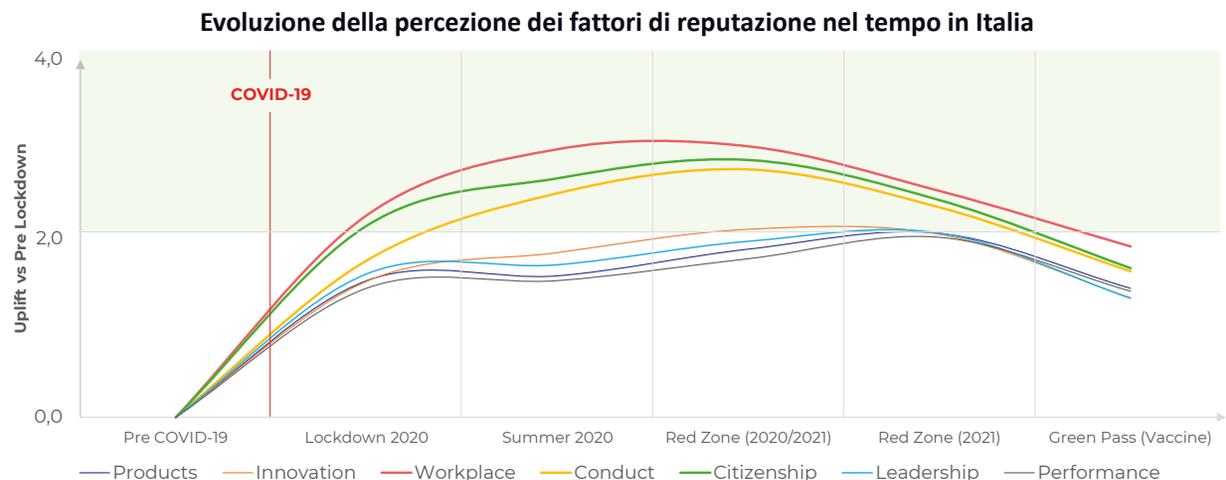
Non tutti i settori hanno saputo capitalizzare, in ugual maniera, la rilevanza delle azioni messe in campo e anche la capacità

di dare continuità alle risposte ha fatto la differenza in termini di risultati reputazionali.



Da un confronto fra settori, il settore telco, il farmaceutico e il finanziario sono tra i comparti che hanno giocato un ruolo chiave durante la pandemia: basti pensare al ruolo dell'industria farmaceutica nel supportare il sistema sanitario nazionale nella gestione di un evento di tali proporzioni, o all'importanza delle telecomunicazioni in un mondo in cui le persone erano obbligate a stare a casa senza poter avere contatti con gli altri. Anche il settore finanziario ha fatto la sua parte: si pensi al ruolo che le imprese hanno giocato nel supportare un'economia estremamente provata da continue chiusure e restrizioni. Questa «vicinanza» agli italiani

ha pertanto premiato questi settori, capaci di rispondere alle aspettative degli italiani, con un aumento significativo della Reputazione loro associata. In secondo luogo, è importante sottolineare che questa spinta reputazionale data dall'avvento della pandemia è stata indubbiamente più forte per quei settori, come quelli citati, che in periodo pre-Covid non godevano di una Reputazione estremamente elevata.



La spinta al miglioramento delle aziende e la loro capacità di essere percepite come più vicine si è basata su un racconto fatto di "elementi sociali", aspetto dirimente in un contesto di forte instabilità sociale nel quale gli italiani avevano bisogno di sentirsi guidati e tutelati.

Non a caso, sebbene gli italiani abbiano apprezzato tutti gli asset messi in campo (dal prodotto all'innovazione, dal ruolo sociale agli aspetti di solidità), sono i tratti legati al commitment nell'area sociale a guidare

maggiormente il consolidamento del ruolo aziendale: si tratta delle capacità di raccontarsi negli aspetti legati al proprio ambiente di lavoro (politiche di work life balance, attenzione ai dipendenti) e all'area della responsabilità sociale declinata sia nella componente ambientale sia di attenzione alla comunità di riferimento (supporto alle buone cause).



# STAKEHOLDER GENERAL PUBLIC

La misurazione della Reputazione del Gruppo Unipol presso i suoi stakeholder chiave



----- Unipol reputation trend basato sul cultural weight: il dato è stato ricalcolato sulla base di un update metodologico effettuato nel mese di gennaio 2021  
 ——— Unipol reputation trend

La Reputazione di Unipol presso il general public, ossia quella fetta di popolazione italiana che conosce il Gruppo, presenta un trend in continua crescita dal 2014 ad oggi: la percezione reputazionale del Gruppo, prima in fascia media, ha raggiunto la fascia forte nel 2020 e nel 2021 si è posizionata a un passo da quella eccellente, segno che il pubblico apprezza particolarmente Unipol come azienda, specialmente quando confrontata con altri player del settore assicurativo\*.

Anche da un punto di vista razionale, il Gruppo ha ormai consolidato la sua posizione in fascia forte secondo il general public: l'Innovation è l'area maggiormente riconosciuta, al limite

della fascia eccellente, mentre la Leadership, insieme alla macroarea sociale, è quella che presenta le maggiori opportunità di miglioramento. Tuttavia, rispetto al 2020, è stata proprio la macroarea sociale, capitanata dalla Governance – che insieme a Prodotto e Performance risulta essere nella top 3 delle aree maggiormente priorizzate dagli italiani - a far registrare i maggiori incrementi nel 2021, trascinando così la crescita reputazionale del Gruppo Unipol.

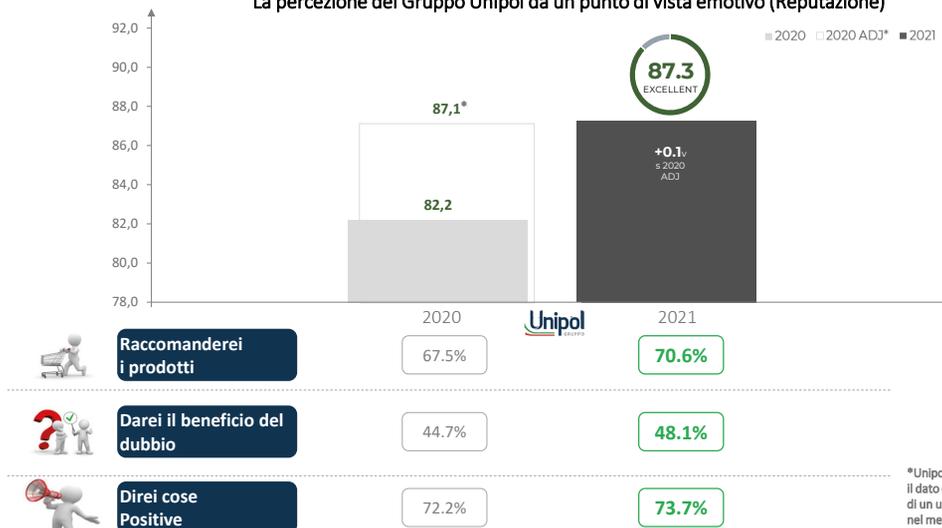
\*Generali, Allianz, AXA, Zurich.

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



----- Unipol reputation trend basato sul cultural weight: il dato è stato ricalcolato sulla base di un update metodologico effettuato nel mese di gennaio 2021  
 \_\_\_\_\_ Unipol reputation trend

## Clienti assicurativi fruitori dei servizi – La percezione del Gruppo Unipol da un punto di vista emotivo (Reputazione)



\*Unipol reputation trend basato sul cultural weight: il dato è stato ricalcolato sulla base di un update metodologico effettuato nel mese di gennaio 2021

I clienti del Gruppo Unipol hanno sempre espresso un livello di Reputazione molto alto nei confronti dell'azienda: negli ultimi tre anni, il Gruppo è riuscito addirittura ad entrare nella fascia eccellente della Reputazione – quella più elevata – segno che i clienti apprezzano molto i prodotti e i servizi del Gruppo. Da tenere invece monitorato l'andamento della Reputazione nei clienti più giovani, un target che sta velocemente modificando il proprio atteggiamento nei confronti delle imprese. Anche in termini di confronto col mercato, i clienti esprimono un grado di apprezzamento molto più elevato verso Unipol rispetto a quanto facciano con le altre compagnie assicurative\*.

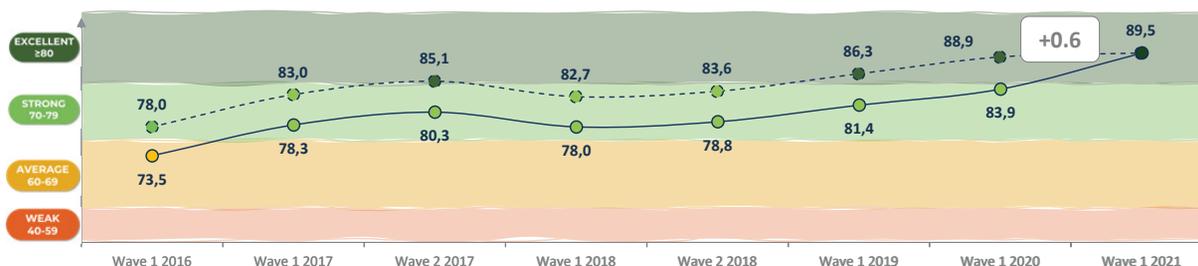
Ad un aumento sempre crescente della Reputazione, si è accompagnato anche un aumento in termini di supporto da parte dei clienti verso l'azienda, nella propensione a raccomandare i prodotti e servizi di Unipol o a parlare positivamente del Gruppo.

Tali metriche sono ancora più positive se si guarda alla categoria dei clienti "ecosistemi", ossia coloro che usufruiscono di servizi integrativi dei prodotti Unipol, segno che la logica dell'integrazione verso cui il Gruppo sta andando è assolutamente fruttuosa in termini reputazionali.

In termini invece di percezione razionale, i clienti valutano Unipol come eccellente in tutte le aree, tranne il Workplace che rimane in fascia forte per i clienti assicurativi di servizi, anche a causa dell'elevata percentuale di incerti. Dato che il Prodotto e la Governance sono dimensioni valutate come estremamente importanti per i clienti, le aree su cui il Gruppo deve focalizzarsi sono la trasparenza e il rapporto qualità-prezzo dei prodotti, mentre la percezione della qualità dell'offerta, dell'assistenza e gestione dei sinistri sono già ben riconosciute.

\*Generali, Allianz, AXA, Zurich.

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



----- Unipol reputation trend basato sul cultural weight: il dato è stato ricalcolato sulla base di un update metodologico effettuato nel mese di gennaio 2021  
 ——— Unipol reputation trend

## Dipendenti Gruppo Unipol – Strategic Alignment



% ambassador

DIREI COSE POSITIVE	65.1%	69.9%	74.5%	72.8%	72.7%	74.8%	78.4%	79.8%
CONSIGLIEREI DI LAVORARE	65.6%	69.9%	74.6%	71.5%	72.8%	74.7%	78.7%	78.9%
CAPACITÀ GRUPPO DI FARE LA SCELTA GIUSTA	48.3%	54.9%	58.6%	61.8%	57.5%	61.8%	68.7%	70.4%

I dipendenti di Unipol hanno sempre espresso un livello di Reputazione molto alta nei confronti del Gruppo: negli ultimi tre anni, il Gruppo è riuscito ad entrare nella fascia eccellente della Reputazione – quella più elevata.

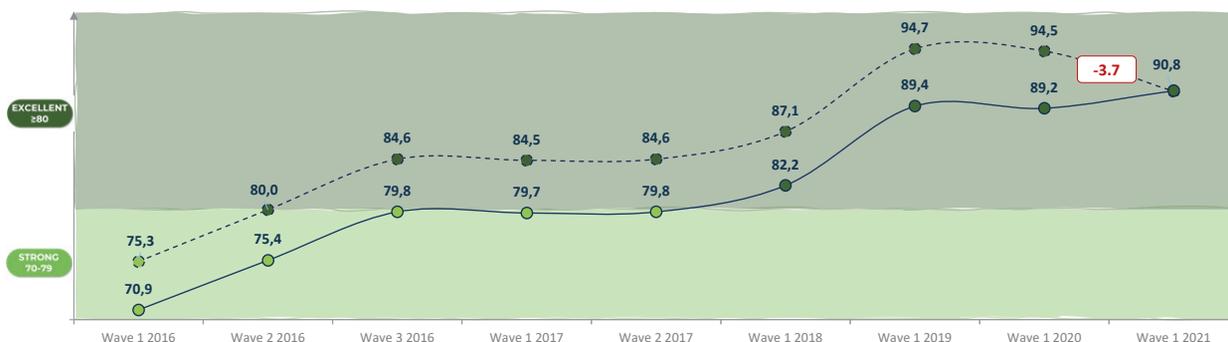
Ad un aumento sempre crescente della Reputazione, si è accompagnato anche un aumento in termini di supporto da parte dei dipendenti verso l'azienda, nella propensione a parlare positivamente del Gruppo o consigliarlo come posto di lavoro.

Come la Reputazione, anche il livello di Strategic Alignment dei dipendenti – ossia quanto essi siano allineati rispetto alla strategia del Gruppo – è andato crescendo negli anni, fino a raggiungere livelli molto elevati: in tali termini, il rapporto diretto con i responsabili e le iniziative/strumenti di comunicazione interna sono ancora percepiti come i driver di maggior efficacia nel guidare lo Strategic Alignment.

In termini invece di percezione razionale, i dipendenti esprimono delle valutazioni molto positive sulle macro-aree Corporate (legate a driver di Performance e Leadership) e di Business (legate a driver di Prodotto e Innovazione), mentre l'area del Workplace – che risulta anche la più importante per i dipendenti – rimane quella che presenta le maggiori aree di miglioramento, specialmente per i più giovani.

A tal proposito è fortemente auspicato un programma evoluto di Performance management e continuous feedback da parte dei dipendenti (il 73% è fortemente d'accordo con la sua implementazione).

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



----- Unipol reputation trend basato sul cultural weight: il dato è stato ricalcolato sulla base di un update metodologico effettuato nel mese di gennaio 2021  
 \_\_\_\_\_ Unipol reputation trend

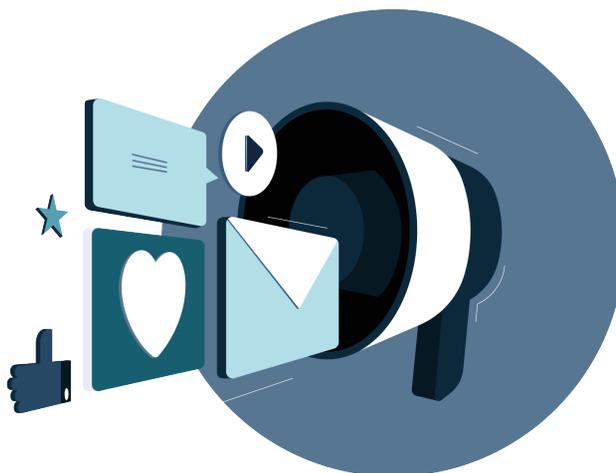
La Reputazione del Gruppo Unipol secondo gli agenti, pur essendo sempre rimasta – a partire dal 2017 – in fascia eccellente, nel 2021 subisce un rallentamento, che si spiega principalmente con un atteggiamento di maggior neutralità nei confronti di Unipol. Nei confronti degli altri player di mercato\*, tuttavia, Unipol ne esce vincente, in quanto gli agenti collocano le altre aziende in fascia forte o media, ma mai eccellente.

Anche la propensione a supportare l'azienda decresce in ugual modo: tuttavia, le percentuali degli agenti che supportano il Gruppo sono ancora estremamente elevate.

Dal punto di vista razionale, pur rimanendo eccellente, il percepito subisce un calo rispetto all'anno precedente, trasversale a tutti i driver reputazionali. In termini di Leadership, la percezione del capo-azienda è molto positiva.

In termini di aspettative, nel 2021 il Prodotto torna nella top 3 dei driver più importanti, a fianco di Governance e Performance: nello specifico, il focus è su offerta, prezzo e assistenza.

\*Generali, Allianz, AXA, Zurich.



# KEY OPINION LEADER

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



## KOL Gruppo Unipol – Le aspettative verso il Gruppo Unipol

### Comunità Finanziaria

#### Aspettative

Rank	Driver
1	Performance
2	Leadership
3	Governance

### Istituzioni

#### Aspettative

Rank	Driver
1	Innovation
2	Citizenship
3	Leadership

### Opinion Maker

#### Aspettative

Rank	Driver
1	Products&Services
2	Innovation/Governance
3	Leadership

**Comunità Finanziaria.** In 3 anni, il Gruppo ha saputo conquistare anno dopo anno sempre più fiducia presso la comunità finanziaria, che nel 2021 mostra un percepito reputazionale in fascia eccellente, alla pari con gli altri player del settore\*. L'Innovation, comunque forte, ha margini di miglioramento. Le aree maggiormente prioritizzate da questo stakeholder (Performance, Leadership e Governance) sono quelle che presentano anche le principali raccomandazioni tra cui spicca la semplificazione della Governance societaria.

**Istituzioni.** Per la prima volta nel 2021 la Reputazione presso le istituzioni è entrata nella fascia eccellente, in linea col profilo reputazionale. Il 2021 ha anche fatto registrare dei notevoli incrementi, che hanno portato quindi il Gruppo a distanziarsi nettamente rispetto al settore assicurativo, che invece stenta ad uscire da un posizionamento medio. Le aree maggiormente prioritizzate sono Innovation, Citizenship e Leadership. Le principali aree di opportunità comprendono un mantenimento del ruolo di

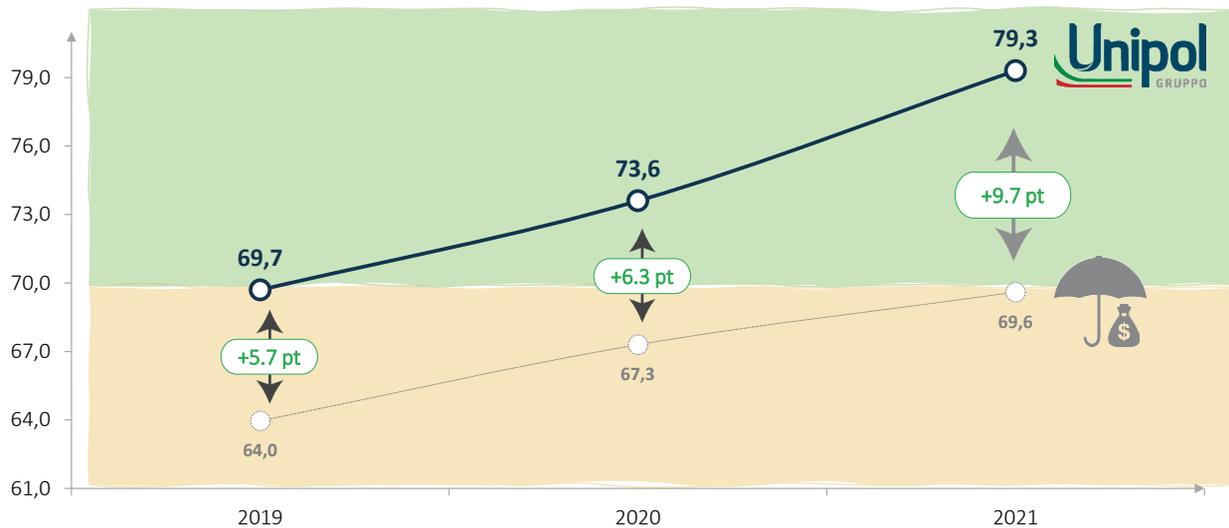
leader di mercato, una maggiore comunicazione sugli impegni legati all'ambito della sostenibilità, nonché una Leadership più innovativa e giovane.

**Opinion Maker.** La Reputazione rimane stabile in fascia eccellente, in linea con il settore assicurativo\* che in generale è visto positivamente da questo stakeholder. Gli opinion maker riconoscono Prodotti, Workplace e Leadership come eccellenti, le altre aree reputazionali come forti. Date anche le aspettative di questo stakeholder, Innovazione e Governance rimangono le aree che presentano le principali opportunità di miglioramento: una maggiore integrazione di prodotti e servizi e una maggiore personalizzazione dell'offerta per incontrare le esigenze dei clienti, nonché un'offerta più innovativa e multi-canale che strizzi l'occhio anche alle giovani generazioni, e nuovi modelli di Leadership che valorizzino al meglio le risorse del Gruppo.

\*Generali, Allianz, AXA, Zurich.

# CONFRONTO CON IL SETTORE ASSICURATIVO

Unipol vs Settore assicurativo\*: trend della reputazione 2019 - 2021



A partire dal 2019, il Gruppo Unipol – oltre alle misurazioni presso gli stakeholder chiave – ha intrapreso un percorso di confronto con il settore assicurativo, al fine di verificare il proprio posizionamento rispetto agli altri player del mercato.

Da tale analisi emerge una situazione di assoluta leadership: se nel 2019 il Gruppo superava il settore con un vantaggio reputazionale di quasi 6 punti, nel 2020 e nel 2021 questa forbice si è ulteriormente allargata, portando il vantaggio a quasi dieci punti.

Nel periodo pandemico la fiducia degli italiani nei confronti delle aziende è aumentata trasversalmente a tutti i settori: in tale contesto Unipol si è dimostrato all'altezza delle aspettative e ha consolidato il suo posizionamento reputazionale rimanendo vicino agli italiani e al Paese, supportandoli, nel momento più buio.

Tale risultato è il frutto di una maggiore percezione legata alla leadership nell'ambito Innovazione, nella gestione degli aspetti sociali e nella capacità di deliverare sempre più in linea con i bisogni dei propri clienti.

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

# I CERTIFICATI REPUTAZIONALI

2019

**Ri**  
Reputation Institute

## Unipol Reputation Management

Attestazione del posizionamento reputazionale del Gruppo Unipol nel 2019 rispetto al settore assicurativo

Nell'ambito del programma di Reputation Management del Gruppo 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 corso del 2019 l'indice reputazionale del Gruppo Unipol è pari a 69,7/100<sup>1</sup>.

Reputation Institute certifica, inoltre, che la reputazione del Gruppo Unipol presso il General Public così come definita nel corso del 2019 è superiore di 5,7 punti alla media reputazionale del settore assicurativo<sup>2</sup> pari a 64,0 punti così come rilevato all'interno dello studio Italy RepTrak® 2019 e diffusa attraverso i canali di comunicazione di Reputation Institute oltre che attraverso alcuni media nazionale e di settore.

### Reputation Institute

Reputation Institute ([www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.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 Reputation Institute 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

Reputation Institute si avvale di uno dei più grandi panel provider del mondo, specializzato nella raccolta dati attraverso modalità CAWI ([www.toluna.com](http://www.toluna.com)). I dati raccolti e gestiti da Reputation Institute 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 (<https://www.reputationinstitute.com/privacy>).

L'elaborazione dei dati avviene interamente all'interno di Reputation Institute e solamente attraverso personale dipendente di Reputation Institute, in accordo di non divulgazione all'esterno dell'azienda. I dati elaborati vengono trasformati ai fini della rappresentazione e della condivisione con il cliente (Gruppo 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,  
Reputation Institute

<sup>1</sup> Tale indice è da considerarsi come la media dei punteggi raccolti nelle rilevazioni mensili, effettuato da gennaio 2019 a dicembre 2019.  
<sup>2</sup> L'indice reputazionale del settore assicurativo fa riferimento alle score composte dalle seguenti aziende: Gruppo Unipol, Zurich, Generali, Allianz, AXA, Cembra Assicurazioni, Reale Mutua

Reputation Institute Italy s.r.l.  
Sede Legale: Via A. Manzoni 42 - 20121, Milano  
Partita IVA e Codice Fiscale IT 07644500968  
Tel. +39 02 84253108/9  
[www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

2020

**RepTrak.**

## Unipol Reputation Management

Attestazione del posizionamento reputazionale del Gruppo Unipol nel 2020 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 2020 l'indice reputazionale di Unipol è pari a 73,6/100<sup>1</sup>.

The RepTrak Company certifica, inoltre, che la reputazione del Gruppo Unipol presso il General Public così come definita nel corso del 2020 è superiore di 6,3 punti alla media reputazionale del settore assicurativo<sup>2</sup> pari a 67,3 punti così come rilevato all'interno dello studio Italy RepTrak® 2020 e diffusa attraverso i canali di comunicazione di RepTrak Company oltre che attraverso alcuni media nazionale e di settore.

### The RepTrak Company

The RepTrak Company ([www.reptrak.com](http://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](http://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

<sup>1</sup> Tale indice è da considerarsi come la media dei punteggi raccolti nelle rilevazioni mensili dell'intero anno 2020, effettuate da gennaio 2020 a dicembre 2020.  
<sup>2</sup> L'indice reputazionale del settore assicurativo fa riferimento alle score composte dalle seguenti aziende: Gruppo Unipol, Zurich Insurance Group, Generali, Allianz, Sara assicurazioni, AXA, Groupama, Reale Mutua assicurazioni.

Good business. Better world.

2021

**RepTrak.**

## Unipol Reputation Management

Attestazione del posizionamento reputazionale del Gruppo Unipol nel 2021 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 2021 l'indice reputazionale di Unipol è pari a 79,3/100<sup>1</sup>.

The RepTrak Company certifica, inoltre, che la reputazione del Gruppo Unipol presso il General Public così come definita nel corso del 2021 è superiore di 9,7 punti alla media reputazionale del settore assicurativo<sup>2</sup> pari a 69,6 punti così come rilevato all'interno del panel da database RepTrak® 2021.

### The RepTrak Company

The RepTrak Company ([www.reptrak.com](http://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](http://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

<sup>1</sup> Tale indice è da considerarsi come la media dei punteggi raccolti nelle rilevazioni mensili dell'intero anno 2021, effettuate da gennaio 2021 a dicembre 2021.  
<sup>2</sup> L'indice reputazionale del settore assicurativo fa riferimento alle score composte dalle seguenti aziende: Gruppo Unipol, Zurich Insurance Group, Generali, Allianz, Sara assicurazioni, AXA, Groupama, Reale Mutua assicurazioni.

Good business. Better world.

# GLI SCENARI DI RISCHIO REPUTAZIONALE PRIORITARI

All'interno del framework di gestione dei rischi, il Gruppo Unipol adotta un approccio proattivo alla 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 distintive.

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 2019-2021, il Gruppo ha fatto evolvere il framework di risk management anche in un'ottica multistakeholder. Tale estensione ha riguardato la misurazione dell'impatto degli scenari di rischio reputazionale che, svolta con regolarità sull'opinione pubblica a partire dal 2016, è stata estesa ad altri stakeholder chiave. In particolare, nel 2020 è stato condotto un focus sui clienti, sugli agenti e sulla comunità finanziaria, mentre nel 2021 la valutazione ha coinvolto dipendenti, opinion maker e istituzioni.



Da questo tipo di matrice cross-stakeholder sono emerse le aree prioritarie di rischio reputazionale del presente, ovvero le aree di rischio che in caso di accadimento avrebbero un maggior impatto sul legame emotivo costruito dal Gruppo con i propri stakeholder:

- La **gestione dei dati**: è l'area di rischio più trasversale, rilevante per tutte le categorie di stakeholder, e la sua importanza si è intensificata per effetto della pandemia. Riguarda il corretto utilizzo dei dati personali di clienti, dipendenti e altri stakeholder e la capacità del Gruppo di attivare un presidio da attacchi esterni.
- Le **persone**: è l'area verso la quale la pandemia ha aumentato maggiormente la sensibilità raccontando l'importanza di tematiche non solamente esterne all'azienda ma anche riguardanti l'attenzione alle persone del Gruppo. Nello specifico riguarda il tema della valorizzazione del capitale umano e il tema della diversity nelle sue molteplici forme. È rilevante non solo per i dipendenti, ma anche per clienti, opinione pubblica e opinion maker.
- Tematiche **ESG**: è rilevante sia nella declinazione ambientale (cambiamento climatico), sia in quella di natura sociale e di Governance. Riguarda l'integrazione delle tematiche ESG nei processi di business e in particolare nelle aree chiave di investimento e underwriting. Ha massima rilevanza per le istituzioni, ma è sempre più rilevante anche presso la comunità finanziaria oltre che per clienti e opinione pubblica.



Uno sguardo rispetto alle **aree da attenzionare nel futuro** arriva invece dall'ascolto di istituzioni e opinion maker che identificano le 4 sfide prioritarie per il prossimo futuro:

1. **Transizione digitale**, che pone la sfida di governare il processo di potenziale disintermediazione a seguito della digitalizzazione dei servizi e garantire affidabilità e sicurezza a un mondo, quello digitale, con cui il mondo fisico sarà sempre più "ibridato";
2. **Salute**: mancata soddisfazione delle esigenze dei clienti in ambito vita e salute su cui è aumentata la sensibilità a seguito della pandemia;
3. **Climate change**: mancato riconoscimento di un ruolo azienda Paese nello sviluppo sostenibile e nella gestione dei rischi catastrofali;
4. **Previdenza**: mancata soddisfazione delle esigenze dei clienti in ambito welfare, su cui aumenterà il focus a causa dell'invecchiamento della popolazione.

Tali sfide rappresentano un'opportunità di posizionamento distintivo per il Gruppo, laddove si riuscirà a consolidare la logica di sviluppo e innovazione per gli ecosistemi su cui è incentrata la strategia del Gruppo.



# 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-Fondiarria 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

## Differenziazione reputazionale dal settore ed ingresso nella fascia "average"

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

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

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

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

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

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

Risultati in termini di fidelizzazione del cliente

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).*

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)

## Consolidamento reputazionale



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



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

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



**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

**Risultati in termini di fidelizzazione del cliente**

**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).*

## 2019-2021 "Mission Evolve"

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 crescita intorno al +4,5%, legate principalmente alla forte digitalizzazione dei servizi del Gruppo, all'essere un passo avanti agli altri player e all'aver 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

### Azioni

### Da leader assicurativo a leader Ecosistemi

- **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 BusinessSpecialist) 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

**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**

## Mantenimento della Leadership reputazionale



**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 degli ecosistemi\*** (score  
addizionale medio nel triennio rispetto ai  
clienti: **+2.0 pt**)



**Performance e Leadership: +3.6 pt vs 2019 (+4.6%)** 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 degli ecosistemi** (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 degli ecosistemi**  
(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 degli ecosistemi** (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®*

*\*clienti che usufruiscono anche dei servizi aggiuntivi collegati a prodotti e servizi offerti dal Gruppo*

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

# OBIETTIVI PER IL PROSSIMO TRIENNIO E DRIVER DI CONSOLIDAMENTO

## Obiettivi

1. Mantenere nel triennio 2022-2024 una performance reputazionale presso il general public superiore alla media del settore assicurativo
2. Completare la dashboard dei KPI di business, gestionali e relazionali, da mettere in correlazione con la percezione reputazionale, in ottica di monitoraggio e predittiva
3. Integrazione della metrica reputazionale nei processi di business planning

## Driver di consolidamento

1.

VALORIZZAZIONE E CORRETTA GESTIONE DEI DATI E  
TRANSIZIONE DIGITALE

2.

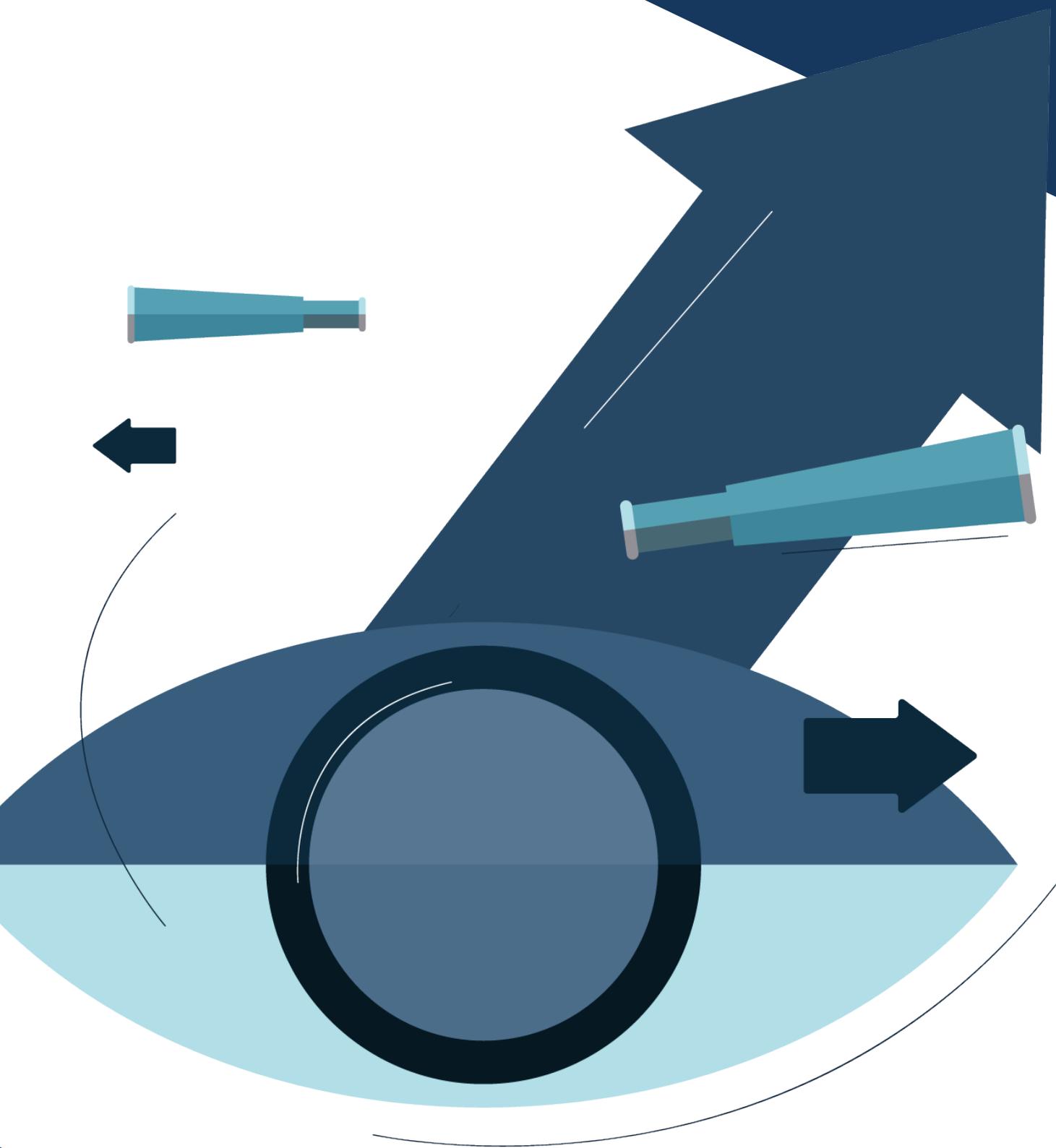
VALORIZZAZIONE E RISPETTO DELLE PERSONE

3.

ATTENZIONE ALLE NUOVE GENERAZIONI

4.

VALORIZZAZIONE RUOLO SOCIALE E  
TEMATICHE ESG



# Reputation management nel Gruppo Unipol

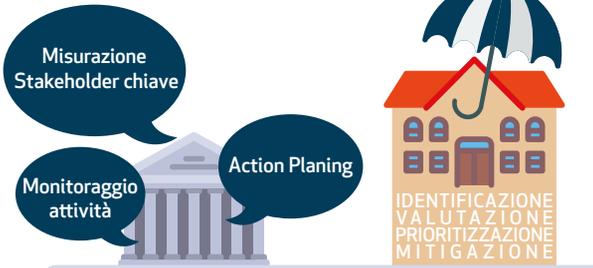
A partire dal 2014 Gruppo Unipol ha iniziato a costruire un framework per la gestione della corporate reputation con l'obiettivo di integrare stabilmente l'asset nei processi di business planning. Il framework Unipol opera nella duplice modalità di costruzione e di protezione del capitale reputazionale.

## CROSS-FUNCTIONAL IMPLEMENTATION & ACCOUNTABILITY



### La Roadmap

1. Exploration & Business Rationale
2. Management & Measurement Framework Development
3. Business Planning Integration
4. **Noi siamo qui!**
5. Full Integration Into Long-terms Strategy & Investments

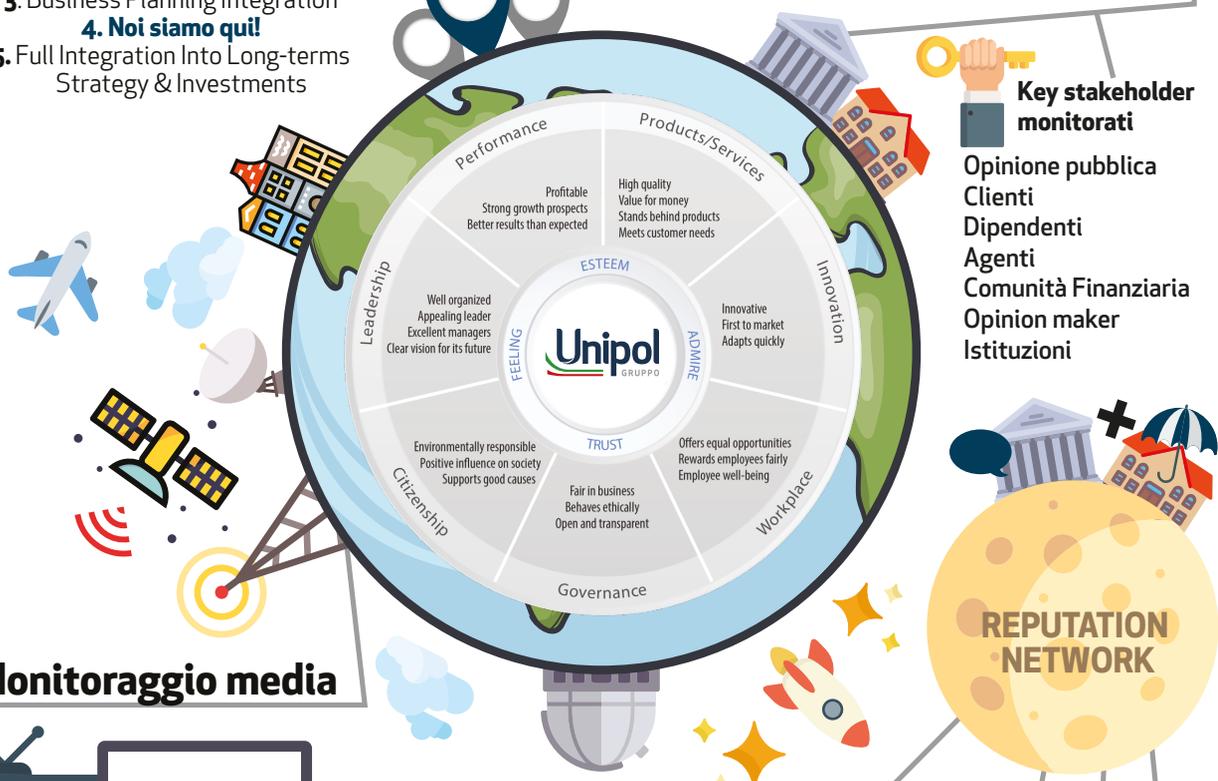


**COSTRUZIONE**  
Gestione della comunicazione

**PROTEZIONE**  
Gestione del rischio reputazionale

## L'architettura: approccio integrato

L'indice RepTrak® è la metrica comune adottata in entrambi i cantieri. Il framework Unipol opera nella duplice modalità di costruzione e di protezione del capitale reputazionale.



## Monitoraggio media



La scorecard dell'indice RepTrak® è la bussola nelle attività di ascolto ed è utilizzata come metrica nelle survey periodiche sugli stakeholder chiave e come filtro per la classificazione e l'analisi dei contenuti sui media (off e online).

## Il modello di Governance: da progetto a processo

Il progetto si è trasformato in processo con la formalizzazione di un modello di Governance integrata che assicura una gestione proattiva della reputazione e dei rischi reputazionali, promuovendo il coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali. Sono stati costituiti organismi aziendali dedicati: il Reputation Network e il Team Operativo di Reputation Management che promuovono la gestione proattiva della reputazione e garantiscono l'accountability dell'indice reputazionale, anche ai fini del sistema di MBO aziendale. E' stata inoltre definita una procedura di canalizzazione e gestione degli alert di rischio reputazionale.



# LA GOVERNANCE INTEGRATA: PROCESSI E ORGANI

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

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

## • Reputation Supporters

E' 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 2021 è stata avviata, con il supporto dei Reputation Supporters, la raccolta di indicatori di business, gestionali e relazionali, suddivisi per driver reputazionali, al fine 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 Relazioni sulla remunerazione di Unipol e UnipolSai).

# IL MODELLO DI MISURAZIONE

## 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:

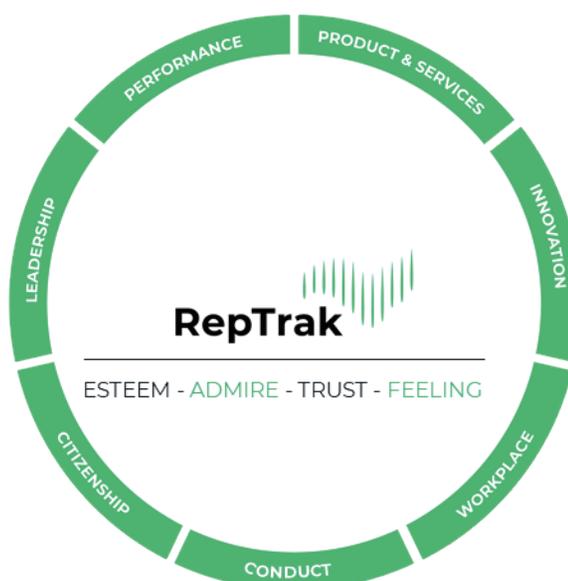
- Il cuore del modello RepTrak® esprime il **legame emotivo** (RepTrak® Pulse) che consente di creare un legame tra gli stakeholder e l'azienda e permette di misurarne la forza in base a quattro attributi: stima (esteem), fiducia (trust), ammirazione (admire) e atteggiamento positivo (feeling)
- Il **percepto 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

### The RepTrak Company

The RepTrak Company ([www.reptrak.com](http://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](http://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.

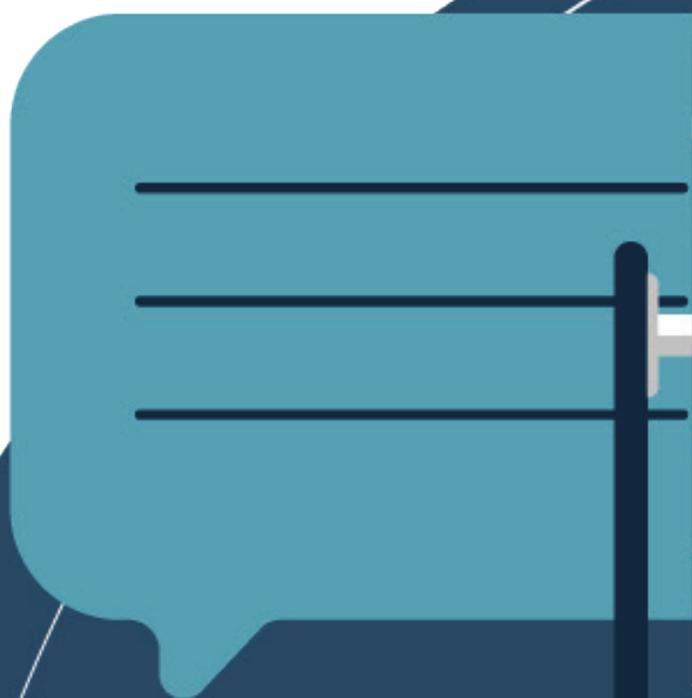
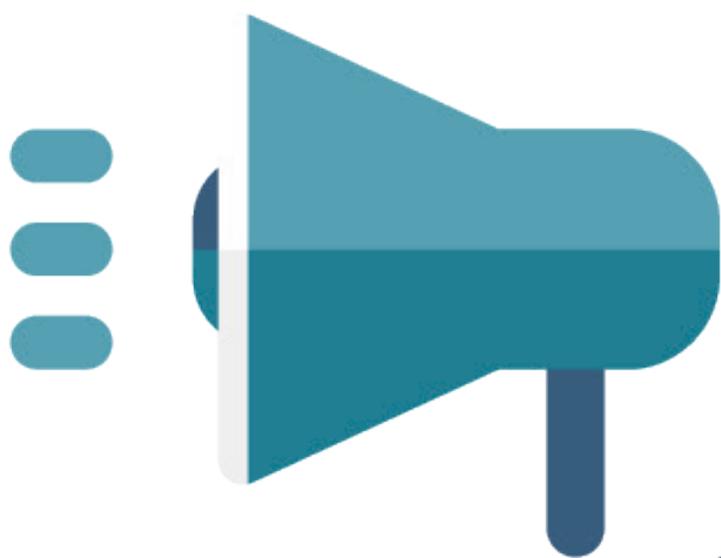


Per muovere il legame emotivo e quindi migliorare la Reputazione, l'impresa deve lavorare sulle 7 aree di contenuto da poter comunicare e sviluppare attraverso le diverse attività aziendali e allo stesso tempo saper identificare quali sono le aree di vulnerabilità ad esse collegate, ovvero le aree di 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.



# REPUTATION NETWORK

---

**Claudio Belletti**

(Chief Commercial Officer)

**Monica Cacciapuoti**

(Chief Human Resources Officer)

**Vittorio Corsano**

(Chief Strategic Planning and Organisation Officer)

**Paolo De Collibus**

(Chief Legal Officer)

**Gian Luca De Marchi**

(Chief Risk Officer)

**Adriano Donati**

(Responsabile Investor Relations)

**Alberto Federici**

(Direttore Marketing e Comunicazione Commerciale)

**Stefano Genovese**

(Responsabile Relazioni Istituzionali)

**Giovanna Gigliotti**

(Chief Life & Health Officer)

**Giacomo Lovati**

(Chief Beyond Insurance Officer)

**Norberto Odorico**

(Chief Claims Officer)

**Marisa Parmigiani**

(Responsabile Sustainability)

**Fulvia Pirini**

(Chief Corporate Affairs Officer)

**Pietro Ranieri**

(Responsabile Compliance And Anti-Money Laundering)

**Enrico San Pietro**

(Insurance Business Deputy General Manager)

**Giovanni Siciliano**

(Chief Regulation And Economic Studies Officer)

**Fernando Vacarini**

(Responsabile Media Relations, Corporate reputation and digital PR)

**Vittorio Verdone**

(Direttore Corporate Communication e Media Relations)

**Walter Visani**

(Ethics Officer, Data Protection Officer)

# TEAM OPERATIVO REPUTATION MANAGEMENT

---

**Liliana Cavatorta**

(Responsabile Emerging and Reputational Risk)

**Gianluca Rosso**

(Emerging and Reputational Risk)

**Paola Rosso**

(Responsabile Corporate Reputation and Digital PR)

**Marian José Sanò**

(Corporate Reputation and Digital PR)

# REPUTATION SUPPORTERS

---

<b>Giulia Balugani</b>	(Sustainability Manager)
<b>Alberto Boidi</b>	(Direttore Vita)
<b>Emma Boschero</b>	(Responsabile Reclami e Assistenza Specialistica clienti)
<b>Silvia Cervellera</b>	(Responsabile Content and People Engagement)
<b>Monica Cesari</b>	(Marketing di prodotto)
<b>Sonia Cinzia Chiabai</b>	(Supporto operativo commerciale)
<b>Laura Colli</b>	(Responsabile Brand Image and Advertising)
<b>Carlotta Dal Molin</b>	(Responsabile Compliance Governance)
<b>Daniele Sebastiano Epifani</b>	(Responsabile comunicazione clienti)
<b>Rossana Eredia</b>	(Responsabile Crm, Targeting & Campaign Management)
<b>Francesco Gandini</b>	(Responsabile PMO Sinistri)
<b>Daniele Giorgetti</b>	(Sustainability)
<b>Silvia Lazzari</b>	(Responsabile People Management)
<b>Francesco Lorenzano</b>	(Responsabile Servizi Societari Bologna – Firenze)
<b>Cristina Mariani</b>	(Regolamentazione)
<b>Piergiorgio Montrucchio</b>	(Coordinamento Progetti Pianificazione e Organizzazione)
<b>Tiziana Oliveto</b>	(Sviluppo Progetti Danni)
<b>Elisabetta Pugliese</b>	(Relazioni Istituzionali)
<b>Morena Rico</b>	(Marketing & Customer Experience Beyond Insurance)
<b>Sabina Tarozzi</b>	(Responsabile Programmi di Welfare)
<b>Silvia Tonioli</b>	(Investor Relations)
<b>Caterina Tremante</b>	(Tecnica Salute)
<b>Carmine Trerotola</b>	(Responsabile Relazioni Industriali, Sicurezza e Welfare)
<b>Walter Visani</b>	(Ethics Officer, Data Protection Officer)



**A cura di:**

Team Operativo Reputation  
Management Gruppo Unipol  
The RepTrak® Company

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

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