

# Rafforzare le relazioni con gli stakeholder

L'ascolto di tutti gli stakeholder è un aspetto centrale del nostro modo di lavorare. Ricerchiamo continuamente un feedback **per rafforzare le relazioni con gli stakeholder e trovare modi sempre migliori di soddisfare le loro esigenze.**

Incoraggiamo i nostri stakeholder a condividere le loro opinioni e le loro preoccupazioni, e ci adoperiamo per rispondere in modo rapido e preciso. La raccolta e l'analisi del feedback degli stakeholder ci fornisce preziose indicazioni sulle loro esigenze, ma ci aiuta anche a gestire i rischi e le opportunità con cui ci confrontiamo. Questo sostiene il nostro impegno a conseguire la sostenibilità nel lungo periodo.

Nel 2023 abbiamo continuato a utilizzare un'ampia gamma di strumenti per il coinvolgimento degli stakeholder:

### Strumenti di dialogo con gli stakeholder

#### Clienti

##### Canali

- Valutazione della soddisfazione della clientela
- Valutazione della reputazione del brand
- Mystery shopping
- Instant feedback
- Focus group, workshop, seminari

Pagina **100** Maggiori informazioni nel capitolo Capitale Sociale e Relazionale

##### Attività principali

**428.513**

clienti e potenziali clienti intervistati per la nostra indagine sulla soddisfazione della clientela

#### Colleghi

##### Canali

- Giudizio dei clienti interni sui servizi della sede centrale
- Portale intranet del Gruppo
- Comunità online delle singole divisioni

Pagina **86** Maggiori informazioni nel capitolo Capitale Umano

##### Attività principali

**30.000**

colleghi coinvolti nel Culture Day in tutto il Gruppo

## Investitori/azionisti

### Canali

- Webcast e conference call trimestrali per la presentazione dei risultati
- Incontri individuali e di gruppo, contatti telefonici
- Assemblea degli azionisti

**Pagina 100** Maggiori informazioni nel capitolo Capitale Sociale e Relazionale

### Attività principali

**284**

incontri

**25**

roadshow  
con investitori  
istituzionali

## Enti regolatori

### Canali

- Incontri individuali e di gruppo, contatti telefonici

**Pagina 100** Maggiori informazioni nel capitolo Capitale Sociale e Relazionale

### Attività principali

**Coinvolgimento proattivo**

e contributo al dibattito  
sul quadro normativo

## Comunità

### Canali

- Sondaggi
- Social media

### Attività principali

**c.964.500**

follower sui social media

### Approfondimento

# » ESG Day: stabilire un punto di riferimento per il coinvolgimento degli stakeholder

Le nostre responsabilità ESG vanno ben oltre le nostre scelte in termini di destinatari e modalità di finanziamento. Abbiamo anche la preziosa opportunità di indirizzare i nostri stakeholder e renderli partecipi nella creazione di nuovi punti di riferimento per il nostro settore. Vogliamo essere all'avanguardia di un cambiamento comportamentale, aiutando i clienti nei settori con un alto livello di emissioni ad attuare la transizione, cercando al contempo di integrare le considerazioni ESG nelle nostre operazioni quotidiane.

**La formazione e il coinvolgimento** saranno un elemento importante di questo percorso, per cui dobbiamo trovare nuovi modi di rafforzare le relazioni con i nostri clienti, le nostre persone e i nostri azionisti. Siamo impegnati ad **ascoltare e ad imparare** da tutti i nostri stakeholder, per acquisire una migliore comprensione delle sfide che si trovano ad affrontare; questo, a sua volta, ci dà l'opportunità di mostrare a tutti loro come UniCredit può supportarli con i propri servizi bancari.

### Il nostro primo ESG Day

Per mantenere il nostro impegno, nel 2023 abbiamo organizzato il nostro primo ESG Day. Dopo mesi di preparazione, l'evento (durato un giorno) ha visto la presenza di oltre 12 mila partecipanti di tutti i Paesi, che hanno partecipato online o di persona presso le nostre sedi di Gae Aulenti e Lampugnano a Milano.

L'evento è stato un'opportunità per stimolare il dialogo con gli stakeholder, continuando al contempo a sensibilizzare i partecipanti sul cambiamento climatico, le disuguaglianze sociali, la biodiversità e l'economia circolare, nonché sul ruolo che noi possiamo svolgere nel promuovere il necessario cambiamento comportamentale.

I partecipanti, tra cui dipendenti, clienti e partner, oltre ad una serie di rinomati esperti ESG, si sono immersi in una serie di discussioni coinvolgenti che hanno riguardato l'intero spettro delle tematiche ESG.

Oltre ai discorsi di apertura di Andrea Orcel, CEO e Head of Italy, di Fiona Melrose, Head of Group Strategy & ESG, e di Joanna Carss, Head of Group Stakeholder Engagement, i partecipanti hanno ascoltato gli interventi di Telmo Pievani, Professore ordinario presso il Dipartimento di Biologia dell'Università di Padova, e di Matteo Ward, imprenditore nel campo della moda sostenibile e CEO e co-fondatore di WRÅD.

Uno dei punti salienti del discorso di apertura del professor Pievani ha riguardato la necessità di adottare il cosiddetto **"cathedral thinking"** (pensiero delle cattedrali), ovvero di gettare oggi le fondamenta di un mondo futuro più sostenibile.

### Sessioni ad ampio spettro

La sessione di apertura, intitolata "The road ahead: Safeguarding the climate in troubling times" (La strada da percorrere. Salvaguardare il clima in tempi difficili) è stata la sede di una discussione importante. I relatori hanno convenuto sul fatto che, nell'affrontare le complessità del cambiamento climatico, c'è ancora molto lavoro da fare per promuovere la trasparenza, la responsabilità e una governance forte. Tuttavia, le idee delle nuove start-up focalizzate sui temi ESG – come gli strumenti digitali e di intelligenza artificiale per misurare il consumo di risorse o l'estrazione di materie prime con emissioni minime – hanno fornito motivi di ottimismo.

È seguita una sessione intitolata "The social debate: Putting the 'S' centre stage" (Il dibattito sociale. Mettere la "S" al centro della scena), durante la quale i relatori hanno promosso un chiaro approccio multistakeholder e una precisa misurazione dell'impatto delle iniziative sociali, sostenuti da programmi educativi rivolti ai clienti e alle comunità.

## 12.112

partecipanti (online e di persona)

## 14.032

visite alla landing page dell'ESG Day durante l'evento



Una sessione è stata dedicata a due temi nascenti, posti al centro dei piani futuri di UniCredit: “Bolstering biodiversity and shifting to the circular economy” (Rafforzare la biodiversità e passare ad una economia circolare). La discussione si è concentrata sul legame intrinseco tra cambiamento climatico e biodiversità: con il cambiamento del clima, gli habitat e la loro biodiversità sono a rischio. Gli ecosistemi sono strettamente interconnessi e interdipendenti, e questo equilibrio può essere rapidamente distrutto.

L'evento è stato intervallato da due suggestivi intermezzi creativi: un viaggio immersivo attraverso le immagini e i suoni del cambiamento climatico, “Silence Makes Noise” (Il silenzio fa rumore), e un'esibizione emotivamente coinvolgente dell'orchestra AllegroModerato.

L'evento è proseguito in un formato dinamico e interattivo, in cui i partecipanti si sono cimentati in una serie di workshop su temi ESG. Tra i temi trattati, la rilevanza – la raccolta dei feedback di clienti, ONG, investitori, partner e colleghi sull'analisi di rilevanza condotta da UniCredit a sostegno della propria strategia di business e della creazione di valore nel lungo periodo – il cambiamento climatico e la transizione, l'economia circolare e la biodiversità, i giovani e l'istruzione, e le strategie di prevenzione del greenwashing e del socialwashing.

Abbiamo anche intervistato Marco Giorgino, Professore ordinario di Mercati e istituzioni finanziarie presso il Politecnico di Milano, sull'importanza che la governance può avere per la sostenibilità di un'azienda.

Stiamo già pianificando il nostro **ESG Day 2024** e saremo lieti di proseguire il nostro ricco e prezioso dialogo con gli stakeholder nel corso nell'anno.

**“L'evento aveva lo scopo di arricchire il dialogo che abbiamo intavolato con i nostri principali stakeholder, creando uno spazio per discussioni influenti su alcune delle sfide più importanti che siamo chiamati ad affrontare. Questo dialogo è fondamentale per aiutarci a perfezionare il nostro approccio lungo il cammino che ci porterà ad essere la Banca per il futuro dell'Europa.”**

**Rossella Iorio**

Head of ESG Service Excellence, UniCredit

[Scopri di più sul nostro sito](#)

## Analisi di rilevanza

La creazione di valore a lungo termine per il Gruppo dipende dalla nostra capacità di soddisfare le esigenze degli stakeholder. Per questo motivo, ogni anno effettuiamo un'analisi di rilevanza per raccogliere e prendere in considerazione i feedback di diversi stakeholder su temi rilevanti per il settore bancario. Questo processo ci aiuta ad identificare e ad affrontare le questioni più rilevanti per gli stakeholder, compresi i rischi emergenti.

Nel corso del 2023, la nostra valutazione della rilevanza dell'impatto ha messo in luce i progressi che abbiamo compiuto verso l'attuazione degli Standard GRI aggiornati al 2021. Questo aggiornamento detta il nostro approccio alla rendicontazione delle informazioni sulla sostenibilità e ci aiuta a modificare la nostra analisi per prepararci all'introduzione della **Direttiva relativa alla rendicontazione societaria di sostenibilità (CSRD)**. Abbiamo valutato gli impatti, i rischi e le opportunità (IRO) legati alla sostenibilità a livello ambientale, sociale e di governance, considerando gli aspetti ritenuti sostanziali in un'ottica di doppia rilevanza: rilevanza dell'impatto e rilevanza finanziaria.

L'analisi di quest'anno ci ha indotto ad apportare alcune modifiche ai nostri temi rilevanti. Abbiamo ridotto l'elenco di questi temi da 14 a 10, in linea con la valutazione degli aspetti significativi per il nostro business e i nostri stakeholder. Abbiamo anche modificato la portata dei nostri input rilevanti per allinearci alle tendenze esterne. I seguenti temi rilevanti, presentati nella nostra analisi del 2022, sono stati riuniti in singoli temi: "Solidità della banca" e "Organizzazione snella e trasparente" sono confluiti in "Banca snella e solida"; "Sviluppo dei dipendenti", "Diversità e inclusione" e "Futuro delle attività lavorative" sono diventati "Diversità, inclusione e coinvolgimento dei dipendenti"; ed "Etica aziendale" e "Comportamento aziendale corretto" sono stati riuniti in "Etica aziendale".

Per ciascun tema rilevante, abbiamo individuato i relativi impatti, rischi, ed opportunità sulla base delle nostre attività e business, del contesto in cui si svolgono e della nostra comprensione degli stakeholder maggiormente interessati.

L'elenco degli impatti positivi e negativi di ciascun tema rilevante ha quindi sostanzialmente la nostra valutazione della rilevanza dell'impatto. Nota anche come prospettiva **inside-out**, questa analisi illustra in dettaglio il nostro impatto sulle persone o sull'ambiente, che sono entrambi stakeholder importanti. L'elenco dei rischi e delle opportunità ha sostanzialmente invece la nostra valutazione della rilevanza finanziaria. Anche definita prospettiva **outside-in**, questa analisi identifica gli effetti delle questioni di sostenibilità sul nostro cash flow, sui nostri risultati finanziari, sulla nostra posizione finanziaria, sull'accesso ai finanziamenti a breve, medio e lungo termine o sul costo del capitale.

Il lavoro preliminare allo sviluppo della nostra prospettiva di doppia rilevanza ha comportato l'utilizzo di diverse **fonti interne ed esterne**.

## Approfondimento

## » Modello di misurazione dell'impatto

**Nel 2023 abbiamo sviluppato un Modello di misurazione dell'impatto (IMM) per misurare e comunicare il nostro impatto sull'ambiente e sulle comunità locali, tenendo conto degli impatti diretti e indiretti sulla dimensione ambientale (E) e sociale (S).**

Per evidenziare i nessi causali tra i risultati e l'attività bancaria, il nuovo modello IMM attinge alla **Teoria del cambiamento**, che si concentra sui risultati positivi attesi, mentre i risultati negativi vengono presi in considerazione attraverso un'analisi dei rischi di impatto e inclusi nel modello come fattori che pregiudicano i risultati positivi. Il perimetro delle attività prese in esame è molto ampio ed eterogeneo, al fine di considerare sia gli interventi finanziari che quelli non finanziari e di fornire un quadro che metta in collegamento gli impatti a livello di attività con i risultati strategici della Banca e con il suo impatto complessivo sugli obiettivi degli stakeholder rilevanti.

Abbiamo elaborato una metodologia interna basata su un approccio esclusivo, olistico e integrato che tiene conto delle pratiche e degli standard internazionali vigenti, come ad esempio gli **SDG delle Nazioni Unite**, la **Tassonomia dell'UE**, le **norme dell'Impact Management Project (IMP)**, i **Principles for Responsible Banking dell'UNEP FI**, il **modello B4SI** e l'**Integrated Reporting framework**. La nostra ambizione è che l'IMM fornisca una valutazione e una misurazione **ex-post** degli impatti prodotti dal nostro intervento sugli stakeholder interessati. Al tempo stesso, vogliamo che l'IMM sia uno strumento manageriale per la valutazione **ex-ante** degli impatti, che ci consenta di indirizzare le risorse finanziarie verso le iniziative che hanno le maggiori possibilità di produrre un impatto positivo.

A livello interno ci siamo avvalsi del nostro **nuovo Modello di misurazione dell'impatto** (vedi Approfondimento sotto) per stimare gli impatti positivi e negativi, effettivi e potenziali, derivanti dalle attività della Banca. L'ordine di priorità di queste attività è stato definito con il coinvolgimento e l'ascolto delle funzioni interne competenti, nonché del nostro dipartimento ESG. L'elenco degli IRO e uno **studio ad hoc delle priorità** sono stati sottoposti al nostro senior management (membri del GEC), al quale è stato chiesto di valutare l'entità degli impatti effettivi e potenziali, nonché l'impatto sulla nostra creazione di valore nel lungo periodo (in termini di rischi e opportunità) e gli effetti finanziari e breve, medio e lungo termine.

Quale fonte di informazione esterna abbiamo utilizzato lo **strumento Datamaran**, che ci permette di analizzare i nostri temi rilevanti secondo l'approccio della doppia rilevanza. Lo strumento indica la rilevanza dell'impatto attingendo ai report di sostenibilità di competitor del settore, alle leggi e alle direttive più significative e alle ultime notizie sul nostro settore tratte dai media online e dai social network.

Per quanto riguarda la rilevanza finanziaria, Datamaran prende in considerazione i bilanci finanziari annuali dei competitor del settore, le normative obbligatorie e le iniziative volontarie dei mercati finanziari, e gli standard SASB in relazione al capitale.

Il risultato dell'analisi è illustrato nel grafico a tornado a pag. 32, in cui abbiamo aggregato i risultati delle diverse fonti interne ed esterne sia per la rilevanza dell'impatto che per quella finanziaria. Inoltre, la tabella IRO (pag. 33) elenca i risultati della valutazione interna dell'impatto effettivo e potenziale, nonché dell'impatto sulla nostra creazione di valore nel lungo periodo, in termini di rischi e opportunità.



# Coinvolgimento degli stakeholder

## Grafico a tornado della rilevanza

Il grafico a tornado della rilevanza, riportato in basso, è un risultato fondamentale dell'analisi di rilevanza di quest'anno. Il grafico offre una rappresentazione visiva del processo di identificazione e prioritizzazione delle questioni rilevanti attraverso la valutazione della **gravità** degli impatti, dei rischi e delle opportunità ad essi correlati, applicando quindi un approccio improntato alla doppia rilevanza: inside-out (impatti effettivi e potenziali su ciascun tema rilevante) e outside-in (impatto di ciascun tema rilevante sulla crescita, sulla performance e sulla posizione della Banca).

Le diverse fonti interne ed esterne sono state classificate secondo un approccio di media ponderata, con l'applicazione dello stesso peso a ciascuna fonte. Nel grafico, ogni punteggio è compreso in una scala che va da basso- (molto basso) ad alto+ (molto alto). Ogni lato del grafico a tornado rappresenta un tipo di impatto, dove la rilevanza finanziaria e la rilevanza dell'impatto hanno un sistema di punteggi compresi tra 0 e 1.

La prioritizzazione delle questioni rilevanti è in continuità con gli anni precedenti. In effetti, dai risultati dell'analisi di rilevanza di quest'anno emerge che la Sicurezza digitale è una delle principali questioni rilevanti da entrambi i punti di vista, sia dell'impatto che finanziario. La risposta a questo risultato è la nostra Strategia per la sicurezza digitale, che assicura un livello adeguato di controllo e protezione di asset, dati e informazioni digitali. Inoltre, nel 2023 abbiamo creato una nuova struttura organizzativa, integrando la Corporate Security nella Digital Security.

**Pagina 126** Maggiori informazioni nel capitolo Capitale Intellettuale

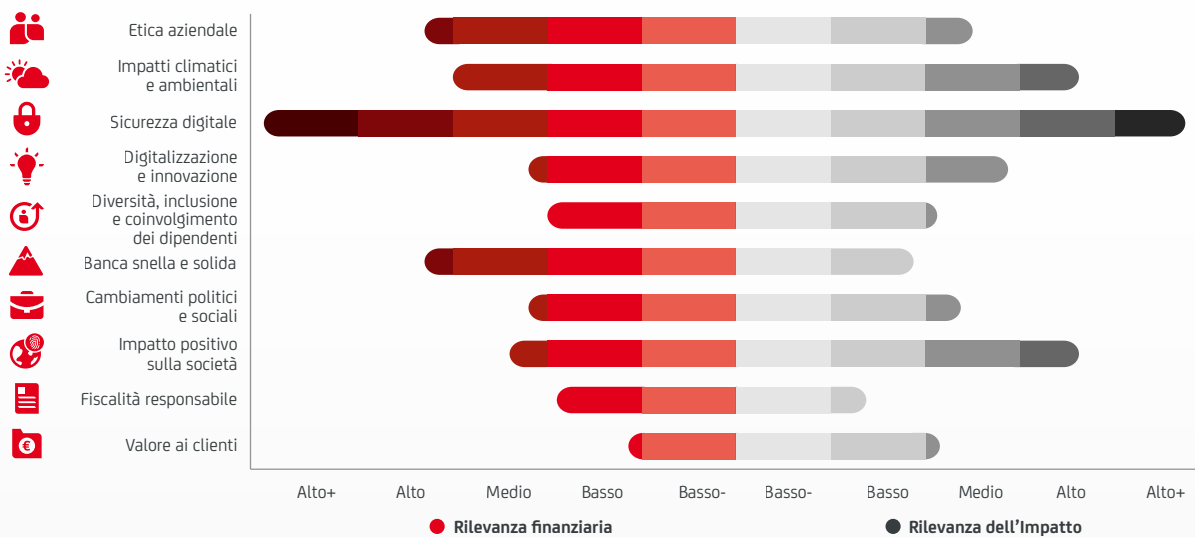
Più precisamente, dall'analisi della rilevanza dell'impatto, i temi classificati più in alto sono Impatti climatici e ambientali e Impatti positivi sulla società. I diversi impegni assunti dal nostro Gruppo rappresentano la risposta a questi risultati: i progressi verso l'obiettivo Net Zero, il Finance for Biodiversity Pledge e le nuove iniziative di economia circolare dimostrano il nostro impatto in direzione di una UniCredit più sostenibile. Inoltre, riconosciamo di avere un ruolo sociale che va ben oltre l'erogazione di prestiti, in quanto aiutiamo i nostri clienti e le comunità a compiere progressi significativi verso una società più sostenibile, inclusiva ed equa nel lungo periodo.

**Pagina 138** Maggiori informazioni nel capitolo Capitale Naturale e al capitolo Capitale Sociale e Relazionale

Dall'analisi della rilevanza finanziaria, i temi classificati più in alto sono Etica aziendale e Banca snella e solida. A tal riguardo, gli ottimi risultati del Gruppo dimostrano che continuiamo a trasformare e a migliorare a livello strutturale la nostra Banca con una visione chiara, una strategia e una crescita di qualità sostenute dall'eccellenza finanziaria e operativa. Stiamo introducendo diverse iniziative per semplificare e alleggerire la nostra organizzazione e per snellire i nostri processi.

**Pagina 80** Maggiori informazioni nel capitolo Capitale Finanziario

## Valutazione della gravità degli impatti, dei rischi e delle opportunità relativi alle questioni rilevanti



## Tabella degli impatti, dei rischi e delle opportunità

La tabella degli impatti, dei rischi e delle opportunità, la cosiddetta tabella IRO, è un altro risultato fondamentale dell'analisi di rilevanza condotta quest'anno, che informerà i nostri ambiti di attenzione e le nostre priorità.

Per ogni tema rilevante, abbiamo identificato gli impatti positivi e negativi, effettivi e potenziali, direttamente causati dalle operazioni e dalla catena del valore di UniCredit sulle persone

o sull'ambiente. Questo è descritto nella sezione "Rilevanza dell'impatto" nella tabella in basso, che contiene informazioni rilevanti sui nostri impatti relativi alle questioni di sostenibilità.

La tabella delinea anche i rischi e le opportunità che possono avere effetti finanziari, ad esempio, un impatto sul cash flow, sulla performance finanziaria e sulla posizione della Banca nel breve, medio e lungo termine. Questo è descritto nella sezione "Rilevanza finanziaria" della tabella seguente, che contiene informazioni rilevanti sui rischi e le opportunità derivanti dalle questioni di sostenibilità.

Il risultato è un elenco di sei impatti (tre positivi e tre negativi), di tre rischi e di tre opportunità per ogni tema rilevante.

### 1. Digitalizzazione e innovazione

Essere proattivi, agire prontamente e promuovere l'innovazione: contribuire al progresso sociale ed economico, all'innovazione e al benessere dei Paesi, sviluppare prodotti e servizi per sostenere i settori ad alto impiego di ricerca e innovazione, sfruttando l'analisi dei dati, man mano che diventano sempre più significativi, con implicazioni positive e negative

#### Rilevanza dell'impatto

Impatti positivi	Effettivi o potenziali	Impatti negativi	Effettivi o potenziali
Trasformazione del modello di distribuzione e produzione della Banca, allo scopo di renderlo più sostenibile attraverso una maggiore digitalizzazione, l'adozione di soluzioni cloud e l'utilizzo diffuso ed efficace dell'analisi dei dati e dell'intelligenza artificiale	Effettivo	Potenziale incapacità di gestire i processi di innovazione e trasformazione digitale	Potenziale
Creazione di nuove soluzioni tecnologiche che migliorino la user experience dei prodotti attraverso servizi personalizzati e soluzioni innovative	Effettivo	Esclusione di gruppi che potrebbero non essere in grado di adattarsi alla digitalizzazione (ad es., per mancanza di tecnologia, età, contesto socioeconomico)	Potenziale
Sviluppo di prodotti e servizi di finanza sostenibile per la crescita delle imprese che supportano la transizione sostenibile	Effettivo	Ricadute potenziali sui dipendenti in caso di scomparsa dei luoghi di lavoro a causa della sostituzione dell'uomo con la macchina	Potenziale

#### Rilevanza finanziaria

Rischi	Orizzonte temporale	Opportunità	Orizzonte temporale
Sono necessari grandi investimenti nell'infrastruttura digitale, ma si rischia di non soddisfare le aspettative dei clienti	Medio termine	Posizionamento e riconoscimento da parte degli stakeholder, in particolare dei clienti, come azienda innovativa e digitale	Medio termine
Cambiamenti inattesi nelle aspettative dei clienti e tecnologie dirompenti	Medio termine	Sfruttare le nuove tecnologie e l'analisi dei dati (es. big data, machine learning) per migliorare il processo di gestione del rischio	Medio termine
Perdita di quote di mercato a causa di un'offerta di prodotti digitali ed ESG non competitiva e non inclusiva	Medio termine	Sviluppare prodotti digitali ed ESG innovativi, che riflettono le esigenze dei clienti al fine di creare un valore sostenibile nel lungo periodo	Medio termine



### 2. Banca snella e solida

Essere un punto di riferimento stabile e solido per tutti gli stakeholder, costruendo una base a lungo termine per la stabilità finanziaria e sostenendo tutti gli stakeholder in un contesto incerto; essere un'organizzazione semplice e snella, garantendo procedure e processi bancari agili ed efficienti, proponendo e offrendo prodotti/servizi semplici e di facile comprensione e utilizzando comunicazioni chiare ed efficaci

#### Rilevanza dell'impatto

Impatti positivi	Effettivi o potenziali	Impatti negativi	Effettivi o potenziali
Massima generazione di valore e sua distribuzione agli azionisti/stakeholder	Effettivo	Insoddisfazione degli azionisti/stakeholder a causa della possibile riduzione del valore dell'organizzazione in conseguenza di una scarsa performance societaria	Potenziale
Piena soddisfazione della clientela per la qualità del prodotto o del servizio fornito, compreso il rispetto dei tempi di consegna e la trasparenza delle comunicazioni	Effettivo	Impatti negativi su clienti e utenti finali causati da comunicazioni fuorvianti e dichiarazioni errate, anche nella presentazione di prodotti e servizi	Potenziale
Contributo positivo alla salute delle economie e al benessere socioeconomico	Effettivo	Contributo trascurabile o negativo alla salute delle economie o al benessere economico	Potenziale

#### Rilevanza finanziaria

Rischi	Orizzonte temporale	Opportunità	Orizzonte temporale
Contesto economico, geopolitico e ambientale volatile e incerto che incide sulla nostra pianificazione a breve e lungo termine	Breve termine	Una posizione patrimoniale robusta e una struttura snella e solida aumentano la fiducia degli stakeholder	Breve termine
L'andamento negativo del mercato può propagarsi dalle economie, aggravando il contesto in cui la Banca opera	Breve termine	Processi più snelli possono aumentare la nostra flessibilità e la velocità di risposta alle sfide esterne	Breve termine
Le strutture interne della Banca non sono pronte a rispondere a una continua espansione del quadro normativo	Medio termine	Anticipare gli aggiornamenti del quadro normativo può aiutarci a espandere e consolidare il nostro business	Medio termine

### 3. Diversità, inclusione e coinvolgimento dei dipendenti

Diffondere e rafforzare una cultura dell'inclusione, dell'equità e del rispetto promuovendo le pari opportunità nei luoghi di lavoro e valorizzando il benessere dei dipendenti, in modo che tutti possano massimizzare il loro potenziale; migliorare le competenze professionali dei dipendenti e accelerare il loro sviluppo professionale attraverso meccanismi equi e trasparenti; impegnarsi a gestire l'impatto esercitato dalle tendenze globali, come la digitalizzazione e i cambiamenti demografici, sui posti di lavoro, assicurando che i dipendenti siano in grado di svolgere bene le attività lavorative nuove e future

#### Rilevanza dell'impatto

Impatti positivi	Effettivi o potenziali	Impatti negativi	Effettivi o potenziali
Promozione del benessere dei dipendenti attraverso l'implementazione di attività e benefit dedicati nel contesto di un ambiente di lavoro sano e stimolante	Effettivo	Adozione di pratiche relative al benessere che non soddisfano le aspettative dei dipendenti, con conseguenti ricadute in termini di soddisfazione e aumento del turnover	Potenziale
Rispetto della diversità e promozione di un clima aziendale inclusivo attraverso attività e iniziative aziendali di contrasto alla discriminazione	Effettivo	Impatti negativi sulla soddisfazione e sulla motivazione dei dipendenti dovuti a discriminazioni (legate al genere, all'età, all'etnia, ecc.) o ad altre pratiche non inclusive	Potenziale
Miglioramento delle competenze dei lavoratori attraverso attività di formazione e sviluppo professionale, programmi generali e tecnici, anche collegati a obiettivi di crescita e valutazione personalizzati (ad es. piani di sviluppo della carriera)	Effettivo	Mancata soddisfazione delle aspettative di crescita e benessere del personale, con conseguente impatto negativo sulla soddisfazione del personale stesso	Potenziale

#### Rilevanza finanziaria

Rischi	Orizzonte temporale	Opportunità	Orizzonte temporale
Una scarsa capacità di attrarre e trattenere i talenti si ripercuote sui piani di successione e sulla sperimentazione di nuove aree di business	Medio termine	Fare in modo che tutti i nostri dipendenti assumano una mentalità innovativa e orientata alla tecnologia, anticipando le tendenze future	Medio termine
Le tecnologie dirompenti e la forte concorrenza possono costringere a una significativa riqualificazione dei dipendenti	Medio termine	Investire nella formazione dei dipendenti su competenze all'avanguardia può aiutarci a mantenere la nostra leadership in un mercato in continua evoluzione	Medio termine
Diminuzione nel coinvolgimento delle persone per mancanza di incentivi in termini di sviluppo, inclusione ed equilibrio tra vita professionale e privata	Medio termine	Diventare un datore di lavoro ideale con una diversità diffusa, una cultura dell'inclusione e soluzioni concrete in termini di equilibrio tra vita professionale e privata, anche attraverso un nuovo approccio flessibile	Medio termine

## 4. Impatti climatici e ambientali

Sviluppare una strategia sui cambiamenti climatici per gestire i rischi di transizione e i rischi fisici derivanti da un clima in continuo cambiamento, cogliendo le opportunità correlate, al fine di mitigare gli impatti sulla temperatura globale e migliorare la resilienza climatica nonché altri ecosistemi diversi dal clima

### Rilevanza dell'impatto

Impatti positivi	Effettivi o potenziali	Impatti negativi	Effettivi o potenziali
Promozione di una maggiore consapevolezza e impegni condivisi sulle questioni climatiche e ambientali presso le aziende e altre organizzazioni	Effettivo	Esclusione dei clienti esposti a rischi climatici e ambientali significativi, il che a sua volta potrebbe comportare perdite di finanziamenti e perdite economiche	Effettivo
Accelerazione della trasformazione del business e sostegno allo sviluppo a lungo termine delle imprese	Effettivo	Conseguenze ambientali indesiderate delle azioni di mitigazione dei cambiamenti climatici, che potrebbero avere un impatto negativo su altri ecosistemi e strutture sociali (ad es., perdita di biodiversità dovuta a grandi infrastrutture per l'energia rinnovabile; sfollamento di comunità; perdita di suolo)	Potenziale
Sostegno a progetti e attività che promuovono risultati ambientali positivi, come le energie rinnovabili e le aziende rispettose della natura, sostenendo così le normative e gli sforzi volti a favorire un'efficace transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio	Effettivo	Conseguenze sociali indesiderate dell'esclusione di settori esposti ai rischi climatici e ambientali, in quanto ciò potrebbe ripercuotersi sulle strutture sociali (ad es., perdita di posti di lavoro)	Potenziale

### Rilevanza finanziaria

Rischi	Orizzonte temporale	Opportunità	Orizzonte temporale
Rischio reputazionale: le comunicazioni e gli impegni della Banca potrebbero essere percepiti come una forma di greenwashing	Breve termine	L'integrazione di criteri ambientali nella valutazione del rischio e nelle decisioni di finanziamento aiuta a mitigare i rischi di credito e finanziari attraverso un'adeguata valutazione dei rischi climatici/ambientali e la loro inclusione nei processi e nelle procedure esistenti	Breve termine
Rischio normativo: le normative possono cambiare rapidamente, imponendo quindi alla Banca uno sforzo significativo e costoso in termini di adattamento e modifica della strategia	Breve termine	Creazione e promozione di prodotti finanziari innovativi incentrati su investimenti verdi e sostenibili, contribuendo in tal modo alla protezione del capitale naturale attraverso lo sviluppo e il finanziamento di attività non legate al core business dell'organizzazione	Breve termine
L'esposizione ad attività legate all'ambiente può comportare una riduzione del valore degli asset in risposta a crisi ambientali o a cambiamenti delle politiche ambientali	Medio termine	Promuovere la collaborazione tra le organizzazioni ecologiste e gli altri stakeholder per sviluppare soluzioni condivise e migliorare l'efficacia delle iniziative e dei prodotti	Medio termine

## 5. Etica aziendale

Basare le nostre pratiche commerciali su principi etici fondamentali di etica: rispettare e sostenere i diritti umani nella nostra sfera di influenza; rafforzare una cultura di compliance e attenzione alla salute e sicurezza dei lavoratori a tutti i livelli della nostra organizzazione; riconoscere l'importanza delle questioni ambientali, sociali e di governance, inserendole in strategie aziendali specifiche; mantenere standard elevati di lealtà per le pratiche commerciali e pretendere che il senior management e i dipendenti trattino tutti gli stakeholder con equità e rispetto

### Rilevanza dell'impatto

Impatti positivi	Effettivi o potenziali	Impatti negativi	Effettivi o potenziali
Contributo positivo al conseguimento di istituzioni etiche, resilienti e solvibili	Effettivo	Il mancato mantenimento di una solida cultura aziendale improntata a principi etici potrebbe creare problemi interni, come l'aumento del turnover dei dipendenti, il calo della motivazione e un minor impegno ad attuare pratiche commerciali leali	Potenziale
Contributo positivo alla salute dell'economia mediante l'accesso a servizi finanziari di qualità e trasparenti	Effettivo	L'adozione di norme etiche rigorose può sconvolgere le pratiche di mercato tradizionali, ad esempio mettendo in difficoltà i fornitori o i concorrenti meno rapidi nell'adattarsi; ciò potrebbe condurre a un panorama competitivo complesso e introdurre incertezze nel settore	Potenziale
La consapevolezza e la diffusione di una cultura dell'etica e del rispetto dei diritti umani da parte del management, dei dipendenti, dei partner commerciali e di altri stakeholder aumenta la responsabilità e le pratiche leali lungo le catene del valore	Effettivo	Una atteggiamento etico può produrre inavvertitamente cambiamenti economici più ampi con effetti negativi localizzati (ad es., la perdita di posti di lavoro)	Potenziale

### 5. Etica aziendale (segue)

#### Rilevanza finanziaria

Rischi	Orizzonte temporale	Opportunità	Orizzonte temporale
Rischi associati a eventuali responsabilità penali della Banca derivanti da pratiche commerciali non etiche, che possono comportare azioni legali o sanzioni finanziarie	Medio termine	Mantenere una posizione e una reputazione eccellenti presso gli stakeholder con una solida etica aziendale, evitando sanzioni per la mancata osservanza delle normative e contribuendo al benessere delle comunità; differenziando così la Banca attraverso un branding etico	Breve termine
Perdita di competitività/ricavi a causa di una progettazione inadeguata di prodotti e servizi, tra cui clausole abusive, target sbagliato, errata attribuzione del livello di rischio del cliente, ecc.	Medio termine	L'accresciuta consapevolezza dell'importanza dei diritti umani e dell'etica in generale all'interno della Banca e tra i clienti contribuisce a creare un ambiente di lavoro sicuro per i dipendenti	Breve termine
Rischio reputazionale legato all'inosservanza degli standard etici, con conseguente perdita di fiducia da parte di clienti, investitori e altri stakeholder	Breve termine	Opportunità di investire in aziende e progetti allineati a standard etici e principi sostenibili, richiamando gli investitori socialmente consapevoli e contribuendo a impatti sociali e ambientali positivi	Medio termine

## 6. Cambiamenti politici e sociali

Prendere in considerazione l'impatto dei cambiamenti politici e sociali su tutte le nostre attività commerciali bancarie, in termini di domanda e offerta di prodotti e servizi, nonché sul benessere di clienti e colleghi

### Rilevanza dell'impatto

Impatti positivi	Effettivi o potenziali	Impatti negativi	Effettivi o potenziali
Sostegno e promozione di iniziative e prodotti finanziari che favoriscono l'inclusione sociale, in linea con l'evoluzione dei valori sociali	Effettivo	Le modifiche delle normative politiche e sociali possono stravolgere le operazioni della Banca o richiedere adeguamenti	Potenziale
Sostegno finanziario a progetti o investimenti che contribuiscono alla stabilità politica, al miglioramento dello sviluppo economico e alla fiducia degli investitori	Effettivo	L'evoluzione del panorama politico può condurre all'adozione di politiche economiche che escludono inavvertitamente alcuni gruppi demografici o settori, causando potenzialmente disparità economiche e limitando le opportunità di crescita inclusiva	Potenziale
Coinvolgimento in programmi volti a fornire alle comunità le leve per il progresso, contribuendo allo sviluppo sociale e promuovendo relazioni positive con comunità diverse	Effettivo	I cambiamenti politici e sociali possono contribuire all'erosione della coesione sociale (ad es., tensioni all'interno delle comunità), con implicazioni potenzialmente sfavorevoli per il benessere generale delle società in cui la Banca opera	Potenziale

### Rilevanza finanziaria

Rischi	Orizzonte temporale	Opportunità	Orizzonte temporale
Rischio politico e normativo, che incide sulla capacità della Banca di operare o di conformarsi a nuovi requisiti	Breve termine	Investire in progetti o settori socialmente responsabili, allineati ai valori politici e sociali emergenti, attenuando così il rischio normativo e reputazionale	Medio termine
Insoddisfazione o disordini sociali che potrebbero pregiudicare la reputazione della Banca e la fiducia degli stakeholder	Medio termine	Possibilità per la Banca di propugnare cambiamenti sociali positivi allineati a principi etici e di sostenibilità, contribuendo alla stabilità a lungo termine	Medio termine
Sfide legate all'evoluzione degli obblighi legali e di compliance in risposta ai cambiamenti politici e sociali, tali da richiedere un monitoraggio e un adattamento continui e da creare rischi operativi	Medio termine	Gestione dei potenziali cambiamenti sociodemografici che potrebbero ripercuotersi sul nostro business	Medio termine



## 7. Impatto positivo sulla società

Comprendere le priorità delle comunità per sostenere i settori e le imprese che possono creare impatti positivi sul piano ambientale, sociale ed economico per gli individui e la comunità, favorendo una transizione giusta ed equa

### Rilevanza dell'impatto

Impatti positivi	Effettivi o potenziali	Impatti negativi	Effettivi o potenziali
Prodotti e servizi finanziari inclusivi che si rivolgono a comunità sottorappresentate o emarginate, promuovendo l'inclusione finanziaria	Potenziale	Potenziale sovraindebitamento dei clienti	Potenziale
Sostegno ai programmi di sviluppo delle comunità che possono generare impatti socioeconomici positivi	Effettivo	L'eccessivo assegnamento sulle iniziative filantropiche può creare dipendenze all'interno delle comunità, compromettendone la sostenibilità a lungo termine	Potenziale
Contributi a diverse cause sociali come l'istruzione, la salute e lo sviluppo delle comunità	Effettivo	A causa di una distribuzione disomogenea delle risorse, le iniziative della Banca potrebbero finire per sostenere alcune comunità più di altre. Ciò potrebbe contribuire a creare disparità e a rafforzare le disuguaglianze sociali	Potenziale

### Rilevanza finanziaria

Rischi	Orizzonte temporale	Opportunità	Orizzonte temporale
Rischi associati alla performance finanziaria di prodotti e servizi inclusivi, come ad esempio costi imprevisti o tassi di adozione inferiori alle previsioni	Medio termine	Opportunità di espandere l'accesso finanziario e le opportunità di istruzione e formazione per le comunità poco servite	Medio termine
Rischio reputazionale associato al cosiddetto "socialwashing", con possibili percezioni negative se le attività filantropiche o le iniziative di sostegno non sono comunicate o attuate in modo efficace	Breve termine	Partnership strategiche con la comunità, collaborazioni con organizzazioni locali e gruppi comunitari per creare programmi sostenibili e di impatto	Medio termine
Una forte dipendenza dalle economie locali può essere causa di vulnerabilità a crisi economiche o difficoltà regionali	Medio termine	Istituire e promuovere programmi di volontariato dei dipendenti che contribuiscono alle comunità locali, creando anche un buon ambiente di lavoro per il personale	Breve termine

## 8. Sicurezza digitale

Creare e mantenere un ambiente in cui la riservatezza, l'integrità e la disponibilità di tutti i dati e le informazioni siano protette dalle minacce informatiche

### Rilevanza dell'impatto

Impatti positivi	Effettivi o potenziali	Impatti negativi	Effettivi o potenziali
Aumento delle competenze, delle conoscenze e delle opportunità digitali dei dipendenti	Effettivo	Maggiori difficoltà di accesso a prodotti e servizi da parte di clienti vulnerabili con scarse competenze digitali (ad es., gli anziani)	Effettivo
Miglioramento della user experience e aumento dell'accessibilità digitale da parte della clientela, per attirare nuovi clienti e consolidare le relazioni con quelli esistenti	Effettivo	Resistenza degli utenti a una gestione ottimizzata della sicurezza digitale, se questa viene percepita come eccessivamente complessa o dispendiosa in termini di tempo, suscitando una potenziale insoddisfazione	Potenziale
Potenziamento delle capacità di rilevamento e risposta della Banca e rafforzamento della sicurezza informatica dei dati sensibili e delle infrastrutture IT in tutto il settore finanziario	Effettivo	Violazione e perdita di dati dei clienti e gestione inadeguata della sicurezza informatica	Potenziale

### Rilevanza finanziaria

Rischi	Orizzonte temporale	Opportunità	Orizzonte temporale
Pericolo di guasti critici e attacchi informatici ai nostri sistemi ICT, potenzialmente aggravati dall'aumento dello smart working	Breve termine	Sistemi ICT solidi e sicuri costituiscono un elemento fondamentale per la fiducia degli stakeholder	Breve termine
Aumento del rischio di violazione dei dati (incidenti di sicurezza informatica), in quanto la Banca potrebbe attirare maggiormente l'attenzione di pirati informatici sofisticati che puntano a sfruttare le vulnerabilità	Breve termine	Opportunità di lavorare in partnership con innovatori della sicurezza informatica, promuovendo la collaborazione per sviluppare e implementare soluzioni di sicurezza all'avanguardia	Breve termine
La rapida evoluzione delle tecnologie di sicurezza digitale e dei requisiti normativi potrebbe comportare rischi di non conformità e quindi conseguenze legali, a causa delle difficoltà insite nel restare al passo con il cambiamento	Breve termine	Rafforzare la reputazione di affidabilità della Banca, su cui si può far leva per espandere la clientela e migliorare le relazioni con i clienti esistenti	Breve termine

### 9. Valore ai clienti

Essere vicini ai clienti, comprendere le loro esigenze e sviluppare prontamente prodotti e servizi per famiglie e aziende che supportano la loro prosperità e crescita (ad es. innovazione, internazionalizzazione, ricerca e sviluppo) con un buon rapporto qualità-prezzo

#### Rilevanza dell'impatto

Impatti positivi	Effettivi o potenziali	Impatti negativi	Effettivi o potenziali
Una maggiore educazione finanziaria che favorisca un aumento delle conoscenze dei partecipanti all'interno delle comunità	Effettivo	Strategie di marketing e pubblicità ingannevoli	Potenziale
Aumento della soddisfazione dei clienti in quanto la Banca va incontro alle loro aspettative	Effettivo	Mancata soddisfazione dei clienti e delle loro aspettative (expectation mismatch)	Potenziale
Miglioramento della user experience	Effettivo	L'eccessivo affidamento sul sostegno della Banca allo sviluppo delle comunità può creare dipendenze tra le organizzazioni locali e in relazione ad alcune iniziative	Potenziale

#### Rilevanza finanziaria

Rischi	Orizzonte temporale	Opportunità	Orizzonte temporale
Perdita di quote di mercato a causa di un'offerta di prodotti non competitiva	Breve termine	Sviluppare un'offerta di prodotti e una strategia commerciale che riflettano realmente le esigenze dei clienti per creare un valore sostenibile a lungo termine	Medio termine
Perdita di quote di mercato e di focus del business se l'attività bancaria non è guidata dalle esigenze dei clienti	Medio termine	Differenziare in positivo il brand della Banca, richiamando clienti allineati con questi valori	Medio termine
L'eccessivo assegnamento sul sostegno alle economie locali può esporre la Banca a flessioni economiche in specifiche regioni, con rischi in caso di difficoltà delle economie locali	Medio termine	Rafforzare la fedeltà e la fidelizzazione dei clienti	Breve termine

## 10. Fiscalità responsabile

Rispettare e mantenere una concorrenza leale, garantire una gestione trasparente delle questioni fiscali, una rendicontazione rigorosa e responsabile in merito alla performance non finanziaria nel rispetto delle prassi in materia di politica pubblica, proteggere e rafforzare la reputazione aziendale nei confronti di qualsiasi attività illegale volta a eludere l'imposizione o il pagamento di un'imposta

### Rilevanza dell'impatto

Impatti positivi	Effettivi o potenziali	Impatti negativi	Effettivi o potenziali
Contribuire alla creazione di un contesto di concorrenza leale, incoraggiando le imprese a competere sulla base dell'innovazione e dell'efficienza anziché di pratiche fiscali aggressive	Effettivo	La fase di attuazione di una fiscalità responsabile può comportare inizialmente un aumento dei costi operativi dovuto all'adeguamento delle strategie e dei sistemi della Banca, con un potenziale impatto sulla redditività a breve termine	Potenziale
Possibile contributo alla riduzione dell'evasione fiscale a livello nazionale, con conseguente miglioramento della stabilità economica complessiva	Potenziale	Nonostante l'impatto positivo a lungo termine, nell'immediato l'adozione di pratiche fiscali etiche potrebbe ridurre la competitività della Banca se i concorrenti utilizzassero strategie fiscali più aggressive	Potenziale
Contribuire alla sostenibilità delle finanze pubbliche, assicurando che il governo abbia risorse sufficienti per investire nei servizi pubblici essenziali	Effettivo	Possibile necessità di affrontare dilemmi etici complessi, come il bilanciamento della responsabilità fiscale con l'esigenza di preservare la competitività	Potenziale

### Rilevanza finanziaria

Rischi	Orizzonte temporale	Opportunità	Orizzonte temporale
I clienti che privilegiano l'ottimizzazione dei costi rispetto alle considerazioni etiche potrebbero scegliere concorrenti con strategie fiscali più aggressive, con il rischio di perdere determinati segmenti di clientela	Medio termine	Nel lungo periodo l'adozione e il mantenimento di pratiche fiscali responsabili può essere una fonte di vantaggio competitivo, richiamando clienti e investitori coscienti	Lungo termine
Rischio normativo associato a modifiche delle leggi o dei regolamenti in materia fiscale, con conseguenti problemi di conformità, costi, ripercussioni legali o interruzioni operative	Medio termine	Un miglioramento della reputazione aziendale della Banca contribuirebbe a instillare fiducia negli investitori, nei clienti e in altri stakeholder	Lungo termine
Rischi legati alla percezione pubblica delle pratiche fiscali della Banca, se queste sono fraintese o travisate dai media o dai gruppi di interesse	Medio termine	Una fiscalità responsabile può facilitare un coinvolgimento positivo nel processo di definizione delle politiche pubbliche, favorendo la collaborazione con le autorità di regolamentazione	Lungo termine