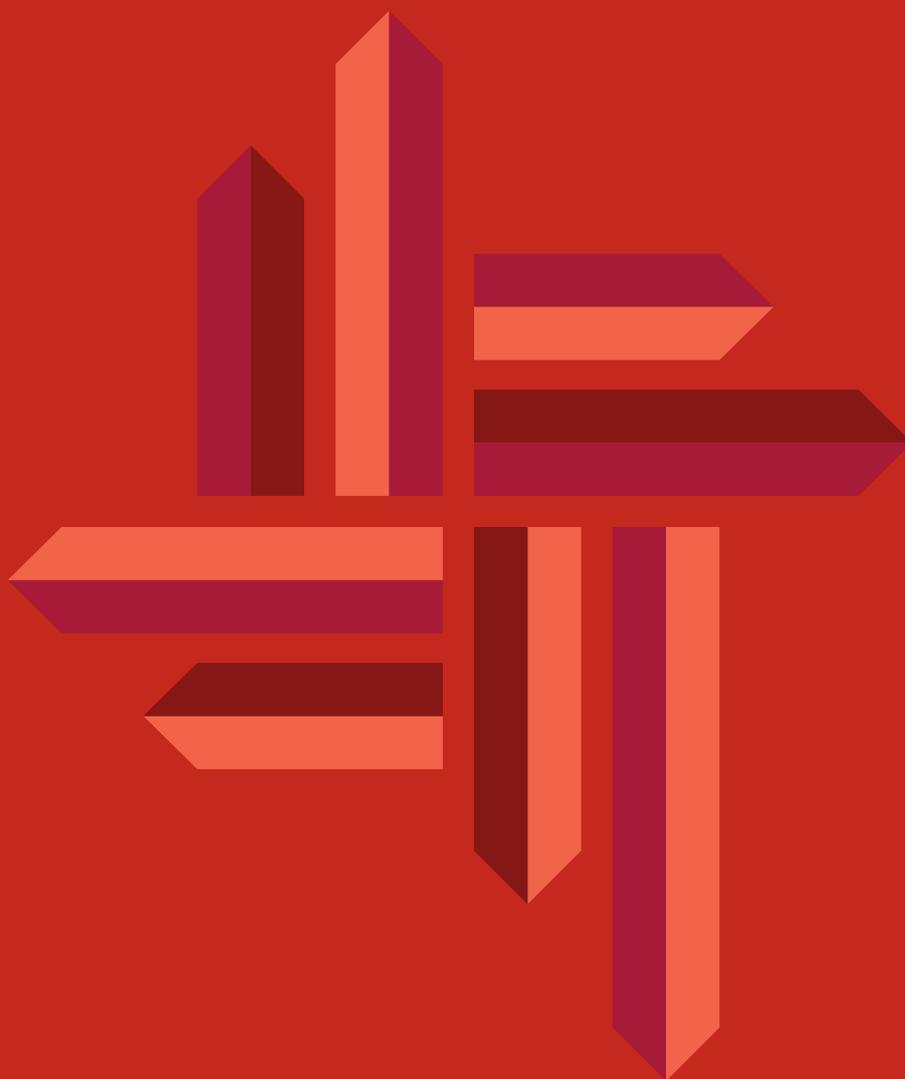


Relazione Annuale **Integrata** 2017



Relazione Annuale **Integrata** 2017

Organi sociali

al 14 marzo 2018

Presidente

Gabriele Galateri di Genola

Vicepresidenti

Francesco Gaetano Caltagirone

Clemente Rebecchini

Amministratore Delegato e Group CEO

Philippe Donnet

Consiglieri di Amministrazione

Romolo Bardin

Ornella Barra

Paolo Di Benedetto

Alberta Figari

Diva Moriani

Lorenzo Pelliccioli

Roberto Perotti

Sabrina Pucci

Paola Sapienza

Collegio Sindacale

Carolyn Dittmeier (Presidente)

Antonia Di Bella

Lorenzo Pozza

Francesco Di Carlo (supplente)

Silvia Olivotto (supplente)

Segretario del Consiglio

Giuseppe Catalano

Società costituita nel 1831 a Trieste
Capitale sociale € 1.561.808.262 interamente versato
Sede legale in Trieste, piazza Duca degli Abruzzi, 2
Codice fiscale e Registro imprese 00079760328
Iscritta al numero 1.00003 dell'Albo delle imprese
di assicurazione e riassicurazione Capogruppo del Gruppo Generali,
iscritto al numero 026 dell'Albo dei gruppi assicurativi
Pec: assicurazionigenerali@pec.generaligroup.com

ISIN: IT0000062072

Reuters: GASI.MI

Bloomberg: G:IM



Contatti disponibili a fine volume

Indice

- 4 La visione integrata dei nostri report
- 4 Informazioni sulla Relazione Annuale Integrata
- 6 Lettera del Presidente e del Group CEO

9 We, Generali

- 10 Dati significativi di Gruppo
- 12 La nostra storia
- 14 Eventi significativi 2017
- 16 Eventi significativi dopo il 31 dicembre 2017 e calendario eventi societari 2018
- 18 Come creiamo valore sostenibile: il nostro modello di business
- 20 Vision, Mission, Values
- 22 Le nostre regole per un agire corretto
- 24 Rischi e opportunità del contesto esterno
- 30 La nostra strategia
- 34 La nostra governance e politica retributiva

41 Le nostre performance

- 43 L'andamento economico
- 48 La situazione patrimoniale e finanziaria
- 57 L'andamento dell'azione
- 58 I nostri mercati di riferimento: posizionamento e performance

73 Prevedibile evoluzione della gestione

77 Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario

ai sensi del decreto legislativo 254 del 30 dicembre 2016

81 Allegati alla Relazione

- 82 Nota alla Relazione
- 86 Stato patrimoniale
- 88 Conto economico
- 89 Attestazione del Bilancio Consolidato
- 90 Glossario
- 96 Contatti



La **visione integrata** dei nostri report

Raccontiamo il nostro Gruppo in modo sempre più innovativo e integrato: presentiamo la nostra storia di creazione di valore nella **Relazione Annuale Integrata**, che rappresenta il nostro **report core**¹ incentrato sulle informazioni materiali di carattere finanziario e non finanziario e, attraverso altri report



Relazione Annuale Integrata

Fornisce una visione concisa e integrata delle performance finanziarie e non finanziarie del Gruppo, anche in risposta al decreto legislativo 254/2016.



Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato

Amplia il contenuto della Relazione Annuale Integrata dettagliando le performance finanziarie del Gruppo nel rispetto della normativa nazionale e internazionale.



Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari

Illustra il funzionamento del sistema di governo societario di Assicurazioni Generali e suo assetto proprietario.



Informazioni sulla **Relazione Annuale Integrata**

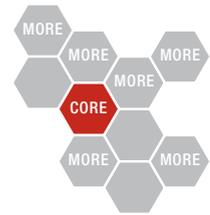
Questa **Relazione** presenta una visione d'insieme del processo di creazione di valore sostenibile del Gruppo, riportando **informazioni materiali di carattere finanziario e non finanziario**, attuali e prospettive, evidenziando le connessioni tra il contesto in cui operiamo, la nostra strategia e il sistema di governo societario adottato.

La Relazione è redatta in ottemperanza alla normativa in vigore, tra cui il decreto legislativo 254/2016 (D. Lgs. 254/16) riguardante la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario relative ai temi:

- ambientali;
- sociali;
- attinenti al personale;
- attinenti al rispetto dei diritti umani;
- attinenti alla lotta alla corruzione.



¹ **Core&More**: nuovo approccio alla rendicontazione sviluppato da Accountancy Europe che prevede un report core, contenente una sintesi di tutte le informazioni principali per la valutazione e la comprensione di una società, e report more che forniscono invece informazioni più di dettaglio. Per ulteriori approfondimenti www.accountancyeurope.eu



e canali di comunicazione (i nostri **report more**¹) diffondiamo informazioni più dettagliate e di supporto, alcune delle quali indirizzate ad una audience specializzata. Le informazioni della Relazione Annuale Integrata sono pertanto collegate a quelle di approfondimento, condividendo un pensiero integrato.



Relazione sulla Remunerazione

Dettaglia specifiche indicazioni sulla politica retributiva adottata dal Gruppo e sulla sua attuazione.



Relazione sulla Gestione e Bilancio d'Esercizio della Capogruppo

Fornisce l'informativa sulle performance di Assicurazioni Generali secondo le disposizioni normative vigenti.



generali.com

per ulteriori informazioni sul Gruppo.



In un'ottica di economicità degli adempimenti imposti dal decreto e anche al fine di promuovere una migliore fruibilità, le informazioni non finanziarie oggetto di pubblicazione risultano chiaramente identificate all'interno della presente Relazione grazie all'uso dell'infografica come di fianco indicato.

Questa Relazione segue inoltre i criteri dell'International <IR> Framework, emanato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). Lo standard adottato per la rendicontazione sui temi materiali identificati dal Gruppo, ivi inclusi quelli di carattere non finanziario di cui al D. Lgs. 254/2016, sono invece i GRI Sustainability Reporting Standard - pubblicati nel 2016 dal GRI-Global Reporting Initiatives (GRI-Referenced claim) - con riferimento a selezionati GRI Standard e indicatori del GRI G4 Financial Services Sector Disclosures, come specificato nella Nota alla Relazione.

Le sezioni della Relazione contenenti i suddetti temi nonché le informazioni sul processo di determinazione della materialità e sui criteri e standard di rendicontazione adottati sono dettagliate nel capitolo **Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario (DNF)**.

La responsabilità per la Relazione Annuale Integrata



Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali è responsabile della Relazione Annuale Integrata, a cui sono anche applicati i Principi Guida e gli Elementi del Contenuto previsti dall'International <IR> Framework, condividendone l'approccio adottato nella sua preparazione e presentazione.

Lettera del **Presidente** e del **Group CEO**



Generali chiude un altro anno con risultati eccellenti, rafforzando la sua posizione tra i più importanti player mondiali dell'industria assicurativa. Sono risultati che evidenziano come il Gruppo sia sempre più solido, efficiente, innovativo, e come sia capace di gestire efficacemente le sfide che stanno caratterizzando il settore in cui operiamo e che si intrecciano profondamente con i mutamenti, globali e interdipendenti, della società.

La modifica progressiva della struttura demografica, il cambiamento climatico, la tecnologia sempre più diffusa e sofisticata, le novità a volte dirompenti della politica internazionale sono alcuni elementi del contesto in cui si muove un operatore che, come Generali, ha la missione professionale di gestire il rischio. E, dall'altro lato, i bisogni dei clienti e le loro possibilità di scelta tra soluzioni diversificate e sempre più personalizzate crescono ogni giorno, aprendo possibilità di business finora inedite.

In termini economici, industriali e patrimoniali, il Gruppo presenta un risultato operativo nuovamente in crescita e l'utile migliore degli ultimi tre anni, una qualità e una redditività della raccolta premi sempre più alta e una posizione di capitale rafforzata. Tutto questo conferma la validità della strategia lanciata due anni fa e che vedrà il suo completamento nel 2018, prima di iniziare un nuovo triennio che, siamo sicuri, sarà altrettanto soddisfacente.

Nel 2017 abbiamo portato avanti progetti ambiziosi. Abbiamo dato il via alla nuova strategia sull'asset management, per sviluppare e perfezionare un'area sempre più integrata con quella assicurativa, con l'obiettivo di arricchire le nostre competenze e di offrire soluzioni su misura per le aziende e la clientela retail, per raggiungere i 500 miliardi di euro entro il 2020.

Abbiamo proseguito in Germania con la riorganizzazione di Generali Deutschland, entrando in una nuova fase mirata al rafforzamento della performance operativa e all'incremento della creazione di valore nel lungo termine. Nel corso dell'anno il Gruppo ha poi proseguito il piano di ottimizzazione geografica, mirato a valorizzare la nostra presenza nei mercati più interessanti e a liberare risorse, pari almeno a un miliardo di euro, da quelli meno profittevoli.

Il 2017 è stato anche l'anno in cui abbiamo avviato The Human Safety Net, uno dei progetti sociali più ambiziosi della nostra storia quasi bicentenaria. È un'iniziativa di respiro globale, con l'obiettivo di collegare e attivare milioni di persone nel mondo, impegnandole in progetti di grande impatto sulle comunità locali scelti grazie al contributo dei dipendenti del nostro Gruppo. Abbiamo così dato vita a iniziative dedicate alle pari opportunità per i bambini che crescono in condizioni di povertà, al potenziale imprenditoriale dei rifugiati e alla prevenzione e la cura per l'asfissia neonatale. Abbiamo collocato la sede di The Human Safety Net in Piazza S.Marco a Venezia, nel Palazzo delle Procuratie Vecchie che sarà restaurato con un progetto visionario, di straordinario recupero storico.



Abbiamo poi innovato ulteriormente il nostro modo di rendicontare, grazie a un'importante tappa nel nostro percorso di accountability: in questa Relazione pubblichiamo per la prima volta la Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario, per favorire una comprensione integrata di tutte le nostre attività. Nel 2017 abbiamo anche rinnovato la Carta degli Impegni di Sostenibilità, che definisce cosa significa fare impresa in maniera responsabile, individuando un novero preciso di priorità grazie al dialogo continuo con i nostri stakeholder e impegnandoci a monitorare costantemente i progressi in questo ambito.

Quello di Assicurazioni Generali è un marchio antico, carico di storia e di prestigio. Negli ultimi anni il Gruppo si è trasformato in una multinazionale moderna con una vocazione per la centralità del cliente, riuscendo a coniugare la propria eredità con la tecnologia per trovare soluzioni sempre più innovative. Ma un'altra vocazione che ci contraddistingue è quella per il fattore umano, per il talento, per le nostre persone, siano essi dipendenti, agenti o collaboratori. Senza di loro non sarebbe stato possibile costruire la realtà che siamo diventati e raggiungere i risultati ottenuti nel 2017. Anche quest'anno, va a loro un particolare ringraziamento.

Gabriele Galateri di Genola

Philippe Donnet

We, **Generali**





- 10 Dati significativi di Gruppo
- 12 La nostra storia
- 14 Eventi significativi 2017
- 16 Eventi significativi dopo il 31 dicembre 2017
e calendario eventi societari 2018
- 18 Come creiamo valore sostenibile:
il nostro modello di business
- 20 Vision, Mission, Values
- 22 Le nostre regole per un agire corretto
- 24 Rischi e opportunità del contesto
esterno
- 30 La nostra strategia
- 34 La nostra governance e politica retributiva

Dati significativi di Gruppo²



Glossario disponibile a fine volume

Premi complessivi

-0,2%

€ 68.537 mln

Di cui € 11.272 mln premi a valenza sociale e € 676 mln premi a valenza ambientale³



Risultato operativo

+2,3%

€ 4.895 mln

Operating return on equity

+0,0 p.p.

13,4%

Utile netto

+1,4%

€ 2.110 mln

Dividendo per azione proposto

+6,3%

€ 0,85

Dividendo complessivo proposto

+6,5%

€ 1.330 mln

Solvency II ratio

Regulatory
+30 p.p.

208%

Economic
+36 p.p.

230%

Asset Under Management (AUM) complessivi

+5,0%

€ 542 mld

Di cui € 345 mld investimenti diretti a cui si applica la RIG (+7,1%) e € 37,2 mld SRI (+21,2%)⁴



Le nostre persone

71.327 (-3,3%)

11% donne nel top management⁵ (-2 p.p.)

80% tasso di engagement (-2 p.p. vs 2015)



I nostri clienti

57 mln (+4,9%)

I nostri distributori esclusivi

155 mila (+3,3%)



Emissioni totali⁶

t 112.782 CO₂e (-9,5% vs anno base 2013)



² Tutte le variazioni della presente Relazione sono calcolate rispetto al 2016, salvo laddove diversamente indicato. Le variazioni di premi, raccolta netta vita e Annual Premium Equivalent (APE) sono a termini omogenei, ossia a parità di cambi e area di consolidamento. Le variazioni del Risultato operativo, Asset Under Management e Operating ROE sono calcolate rideterminando i dati comparativi 2016 a seguito del disinvestimento delle attività olandesi e irlandesi in applicazione all'IFRS 5. Per ulteriori informazioni si veda il paragrafo Variazione della presentazione degli indicatori di performance del Gruppo in Nota alla Relazione.

³ I premi a valenza sociale e ambientale sono determinati su un perimetro societario che rappresenta il 93,5% del totale dei premi di Gruppo nel lavoro diretto.

⁴ RIG è la Responsible Investment Guideline, documento che disciplina a livello di Gruppo le diverse attività di investimento responsabile. SRI sono gli asset in gestione a



Vita

Redditività operativa in crescita, grazie alla performance finanziaria.

L'andamento dei premi continua a riflettere l'approccio sempre più disciplinato nell'offerta. Raccolta netta vita oltre € 9,7 mld, mantenendosi ai livelli più alti del mercato.

Premi lordi emessi

-1,0%

€ 47.788 mln

Raccolta netta Vita € 9.718 mln (-17,1%)

NBV

+53,8%

€ 1.820 mln

Risultato operativo

+1,8%

€ 3.141 mln



Danni

Positivo andamento della raccolta, grazie ad entrambe le linee di business.

Risultato operativo comprensivo di € 416 mln di sinistri catastrofali. Il Cor di Gruppo si conferma a ottimi livelli.

Premi lordi emessi

+1,7%

€ 20.749 mln

Cor

+0,5 p.p.

92,8%

Risultato operativo

-4,9%

€ 1.972 mln



2017 Constituent
MSCI Global
Sustainability Indexes



Sense in
sustainability



The European House
of Ambrosetti



www.generali.com/it/our-responsibilities/performance/Ethical-indices--

cui si applica la metodologia proprietaria SRI (Socially Responsible Investment) di Generali Investment Europe (2 fondi e 3 mandati di gestione), sia per conto delle società assicurative del Gruppo che di clienti terzi.

5 Per top management si intende il Generali Leadership Group (GLG).

6 Le emissioni totali si riferiscono al 44% del totale dipendenti di Gruppo nei seguenti Paesi: Austria Francia, Germania, Italia, Repubblica Ceca, Spagna e Svizzera.

La nostra **storia**

1831

Sin dal 1831 siamo un Gruppo italiano, indipendente, con una forte presenza internazionale. Rappresentiamo una delle maggiori realtà mondiali dell'industria assicurativa, un settore strategico e di grande rilevanza per la crescita, lo sviluppo e il benessere delle società moderne. In quasi 200 anni abbiamo costruito un Gruppo presente in oltre 60 Paesi, con più di 400 società e oltre 71 mila dipendenti.

Le **Assicurazioni Generali Austro-Italiche** sono nate a Trieste, culla ideale per la sua storica vocazione commerciale ed internazionale, all'epoca primo porto dell'Impero Austro-Ungarico.

1832-1914

Il favorevole contesto economico-sociale, l'elevata imprenditorialità dei padri fondatori nonché la strategica posizione geografica di Trieste hanno permesso alle Generali di ingrandirsi e prosperare: nel 1857 sono state **quotate presso la Borsa valori di Trieste** e nel 1881 **hanno deciso di costituirsi in forma di Gruppo**. Vengono pertanto costituite società controllate in Italia e all'estero, a iniziare dalla Erste Allgemeine fondata a Vienna nel 1882.



www.generali.com/it/who-we-are/history



1915-1918

Il primo conflitto mondiale ha interessato l'intero continente europeo. Con la vittoria dello schieramento Alleato sugli Imperi Centrali, Trieste è passata all'Italia: **le Generali sono diventate pertanto una società italiana.**

1919-1945

Le Generali hanno ripreso lo sviluppo interrotto durante la Prima Guerra Mondiale. In linea con il contesto nazionale di quegli anni, in cui l'edilizia pubblica e l'attività agricola hanno registrato uno sviluppo notevolissimo grazie alle politiche del Regime, a partire dal 1933 **le Generali hanno dato il via a significativi investimenti immobiliari e agricoli.** Con lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale il Gruppo ha perso contatto con le sue controllate dislocate nei Paesi belligeranti: è iniziato uno dei periodi più complessi della sua bicentenaria storia.

1946-2010

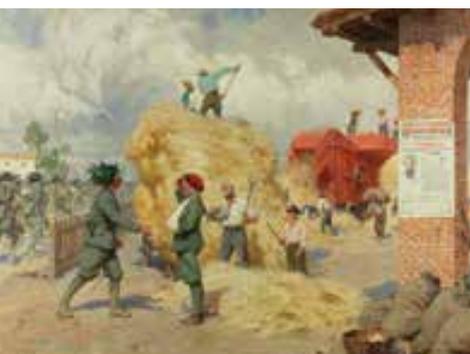
Nel secondo dopoguerra il futuro di Trieste è apparso incerto: nel 1947 Generali ha trasferito a Roma la sede legale per formalizzare la propria posizione di impresa italiana. Negli anni del boom economico dell'Italia, il Gruppo ha ripreso la sua fase espansiva. Il 1966 ha visto l'accordo con la statunitense Aetna e il 1974 la fondazione di **Genagricola**, che raccoglie tutte le attività agricole del Gruppo. Nel 1990 Generali ha riportato da Roma a Trieste la sede legale. Nel 1994 è nata **Genertel**, la prima assicurazione via telefono in Italia. Per favorire la crescita nel mercato tedesco, nel 1997 è stato acquisito il controllo del **gruppo AMB**. Nel 1998, dall'esigenza di concentrare in un unico polo nazionale tutte le attività e i servizi di gestione del risparmio, è nata **Banca Generali**. I primi anni duemila hanno visto infine acquisizioni, come INA e Toro, e joint venture in Europa centro-orientale e Asia.

2011-2016

Gli ultimi anni hanno dato impulso ad una nuova fase di cambiamento, con un **rinnovato top management** e un **riassetto societario**. All'Investor Day del novembre 2016, il Gruppo ha presentato **l'aggiornamento del piano strategico** che punta a trasformare il modello di business, confermando per il 2018 il raggiungimento dei target preannunciati.



La nostra strategia, p. 30



Eventi significativi 2017



www.generali.com/it/media/press-releases/all

gennaio

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali del 25 gennaio ha cessato il rapporto di lavoro con Alberto Minali e ha nominato **Group CFO Luigi Lubelli**, che è entrato anche a far parte del Group Management Committee. Ha deliberato inoltre l'estensione delle competenze del Comitato Investimenti alle operazioni aventi valore strategico, mutando quindi la denominazione dello stesso in **Comitato per gli Investimenti e le Operazioni Strategiche**.

Marco Sesana, Country Manager per l'Italia, e Timothy Ryan, Group Chief Investment Officer entrante, sono diventati componenti del Group Management Committee.

Il 23 gennaio Assicurazioni Generali ha comunicato di avere **acquisito i diritti di voto su 505 milioni di azioni di Intesa Sanpaolo S.p.A.**, pari al 3,01 % del capitale sociale, tramite una operazione di prestito titoli.

febbraio

Generali Finance B.V. ha esercitato l'opzione di **rimborso anticipato sull'obbligazione perpetua subordinata** l'8 febbraio 2017 per un importo pari a € 869 milioni. Il rifinanziamento del debito subordinato era già stato completato con l'emissione obbligazionaria subordinata, conclusa l'8 giugno 2016, per un importo complessivo di € 850 milioni e rivolta ad investitori istituzionali.

marzo

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali ha approvato il 15 marzo la designazione come Amministratore Delegato e Direttore Generale di Generali Real Estate di Aldo Mazzocco, che è entrato nel mese di giugno a far parte del Consiglio di Amministrazione di Generali Real Estate.

La nuova **Carta degli Impegni di Sostenibilità del Gruppo** è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali. Il documento programmatico definisce il posizionamento di Generali sul tema della sostenibilità e ne declina gli impegni verso gli stakeholder.



www.generali.com/it/our-responsibilities/responsible-business/charter_sustainability_commitments

aprile

Eseguito il 20 aprile l'**aumento del capitale sociale** in attuazione del Piano di incentivazione denominato Long Term Incentive Plan, approvato dall'Assemblea degli Azionisti della Società il 30 aprile 2014. Il capitale sociale di Assicurazioni Generali S.p.A., interamente sottoscritto e versato, risulta pertanto suddiviso in 1.561.808.262 azioni ordinarie, ciascuna del valore nominale di € 1.

Il 26 aprile, a seguito del precedente downgrade da parte di Fitch del rating sovrano dell'Italia a 'BBB' da 'BBB+', con outlook Stabile, l'agenzia di rating ha comunicato di aver **confermato il rating IFS di Generali** e delle sue società ad A- con outlook Stabile. Fitch ha spiegato che il rating resta due notch superiore a quello italiano (BBB/ Stabile) "a conferma della forte solidità patrimoniale e della notevole diversificazione geografica (all'incirca il 60% del risultato operativo realizzato all'esterno dell'Italia), comprese le significative attività in Francia e in Germania, dove il Gruppo ha una solida posizione di mercato".

Il 27 aprile l'Assemblea ordinaria e straordinaria degli Azionisti di Assicurazioni Generali ha nominato il **Collegio Sindacale** per il 2017-2019, eleggendo sindaci effettivi Carolyn Dittmeier (Presidente), Lorenzo Pozza e Antonia Di Bella e sindaci supplenti Francesco Di Carlo e Silvia Olivotto. I componenti del Collegio Sindacale hanno dichiarato di essere in possesso dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza.



La nostra governance, p. 36

maggio

Annunciata l'11 maggio la **nuova strategia per la divisione dedicata all'asset management**. L'obiettivo è quello di rispondere alle esigenze delle compagnie assicurative e dei singoli risparmiatori in un contesto di bassi tassi di interesse, e supportare la transizione del Gruppo verso un maggiore contributo da parte dei servizi fee-based. La nuova strategia dell'asset management si basa su due pilastri: accrescere le proprie competenze e offrire soluzioni di investimento su misura per le aziende europee e prodotti di risparmio per i clienti privati. Questa divisione accrescerà le proprie competenze di investimento e arricchirà la propria offerta di prodotti raggiungendo € 500 miliardi di asset gestiti entro il 2020.



La nostra strategia, p. 30

Il 30 maggio Assicurazioni Generali ha **venduto 510 milioni di azioni ordinarie di Intesa Sanpaolo S.p.A.**, pari al 3,04% del capitale sociale complessivo della stessa, acquisite in gennaio. Contestualmente, Generali ha posto termine all'operazione in strumenti derivati collateralizzati, effettuata in data 17 febbraio 2017, per coprire totalmente il rischio economico collegato all'acquisto delle suddette azioni. Il Gruppo Generali mantiene un'esposizione marginale in azioni Intesa Sanpaolo come investimento finanziario ordinario.

giugno

Con effetto 1° giugno Jean-Laurent Granier è entrato nel Gruppo Generali in qualità di Country Manager e Président Directeur Général (PDG) di Generali France. Eric Lombard è uscito dal Gruppo. **Jean-Laurent Granier è anche entrato a far parte del Group Management Committee.**



luglio

Ritorno sul mercato Insurance Linked Securities (ILS) con un **bond catastrofale da € 200 milioni a protezione di alluvioni e tempeste in Europa e terremoti in Italia**, con un contratto di riassicurazione con Lion Il Re DAC, una special purpose company irlandese, che per un periodo di quattro anni coprirà le possibili perdite catastrofali subite dal Gruppo Generali a seguito dei citati eventi. La transazione Lion Il Re trasferisce parte del rischio agli investitori del bond, ottimizzando in questo modo la protezione del Gruppo contro le catastrofi.

Firmato il 19 luglio un accordo per la **cessione della partecipazione nelle compagnie in Colombia⁷**, pari al 91,3% di Generali Seguros e del 93,3% di Generali Vida. L'operazione è subordinata all'approvazione delle competenti autorità. Completata, inoltre, la **vendita della partecipazione nella società controllata in Guatemala⁷**.

agosto

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali del 1° agosto ha nominato **Nora Gürtler come Head of Group Audit** con decorrenza 1° ottobre.

Firmato il 7 agosto un accordo per la **cessione delle proprie attività a Panama⁷**. L'operazione è subordinata all'approvazione delle competenti autorità.

settembre

Firmato il 13 settembre un accordo per la **cessione dell'intera partecipazione in Generali Nederland N.V.⁷** per un corrispettivo iniziale pari a € 143 milioni soggetto ad adeguamento alla chiusura dell'operazione, subordinata, inter alia, all'approvazione delle autorità competenti. L'operazione si è conclusa a febbraio 2018.

Iniziata il 28 settembre la fase successiva di **trasformazione industriale di Generali Deutschland** per rafforzare la performance operativa e incrementare la creazione di valore nel lungo termine.

ottobre

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali del 18 ottobre ha deliberato **l'entrata nel Group Management Committee di Isabelle Conner, Group Chief Marketing & Customer Officer e di Monica Alessandra Possa, Group Chief HR & Organization Officer** nonché la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro con Valter Trevisani, Group Chief Insurance Officer.

Lanciata **The Human Safety Net**, nuova iniziativa di Gruppo per la comunità.



Vision, Mission, Values,
p. 21

novembre

Ricevuto a Parigi il premio Argus de l'assurance digitale nella categoria "Miglior strategia digitale", per il prodotto Mobile Hub, l'app mobile lanciata a livello internazionale e conosciuta in Francia come Mon Generali. Il premio, assegnato da una delle più prestigiose riviste specializzate L'Argus de l'Assurance, è un riconoscimento all'impegno del Gruppo nel realizzare il proprio piano strategico con un approccio sempre più digitale e innovativo, che renda Generali simpler, smarter, faster.

dicembre

Firmato il 18 dicembre un accordo per la **cessione dell'intera partecipazione in Generali PanEurope⁷** con un corrispettivo iniziale pari a € 230 milioni, soggetto ad adeguamento alla chiusura dell'operazione. L'operazione è subordinata, inter alia, all'approvazione delle autorità competenti e il suo completamento si prevede entro il primo semestre del 2018.

Firmato il 19 dicembre un accordo per la **cessione del portafoglio danni in run-off della filiale inglese**.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato la creazione della **nuova posizione di Group Chief Operations & Insurance Officer** con effetto dal 1° gennaio 2018. La responsabilità di tale funzione, che integra le attività dell'area di Operations con quelle dell'Insurance Officer ed è posta a diretto riporto del Group CEO, è stata affidata a Jaime Anchustegui Melgarejo, già responsabile dell'area EMEA, che entrerà quindi a far parte del Group Management Committee.

⁷ L'operazione rientra nell'ambito della strategia del Gruppo volta ad ottimizzare la presenza geografica, migliorare l'efficienza operativa e l'allocazione del capitale.



La nostra strategia, p. 30



Eventi significativi dopo il 31 dicembre 2017 e calendario eventi societari 2018

febbraio

Annunciato il completamento della cessione dell'intera partecipazione in Generali Nederland N.V. (e delle sue controllate).

Generali premiata per il migliore Net Promoter Program del mondo da Medallia durante l'evento Experience Europe 2017 tenutosi a Londra.



Come creiamo valore sostenibile: il nostro modello di business, p. 19

Approvata la strategia sul cambiamento climatico.



Le nostre regole per un agire corretto, p. 23

marzo

14 marzo 2018: Consiglio di Amministrazione con approvazione della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato*, del Progetto di Bilancio d'Esercizio della Capogruppo e della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari al 31 dicembre 2017 e della Relazione sulla Remunerazione.

* La Relazione Annuale Integrata comprende la Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario.



Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario, p. 77

15 marzo 2018: Pubblicazione dei risultati al 31 dicembre 2017

aprile

19 aprile 2018: Assemblea degli Azionisti Approvazione del Bilancio d'Esercizio della Capogruppo al 31 dicembre 2017 e della Politica in materia di remunerazione e degli altri punti all'ordine del giorno assembleare

maggio

3 maggio 2018: Consiglio di Amministrazione con approvazione delle Informazioni finanziarie intermedie al 31 marzo 2018

4 maggio 2018: Pubblicazione dei risultati al 31 marzo 2018

23 maggio 2018: Pagamento del dividendo delle azioni di Assicurazioni Generali



luglio

31 luglio 2018:
Consiglio di
Amministrazione
con approvazione
della Relazione
finanziaria semestrale
al 30 giugno 2018

agosto

1 agosto 2018:
Pubblicazione dei risultati
al 30 giugno 2018

novembre

7 novembre 2018:
Consiglio di
Amministrazione
con approvazione
delle Informazioni
finanziarie intermedie
al 30 settembre 2018

8 novembre 2018:
Pubblicazione dei risultati
al 30 settembre 2018

21 novembre 2018:
Investor Day

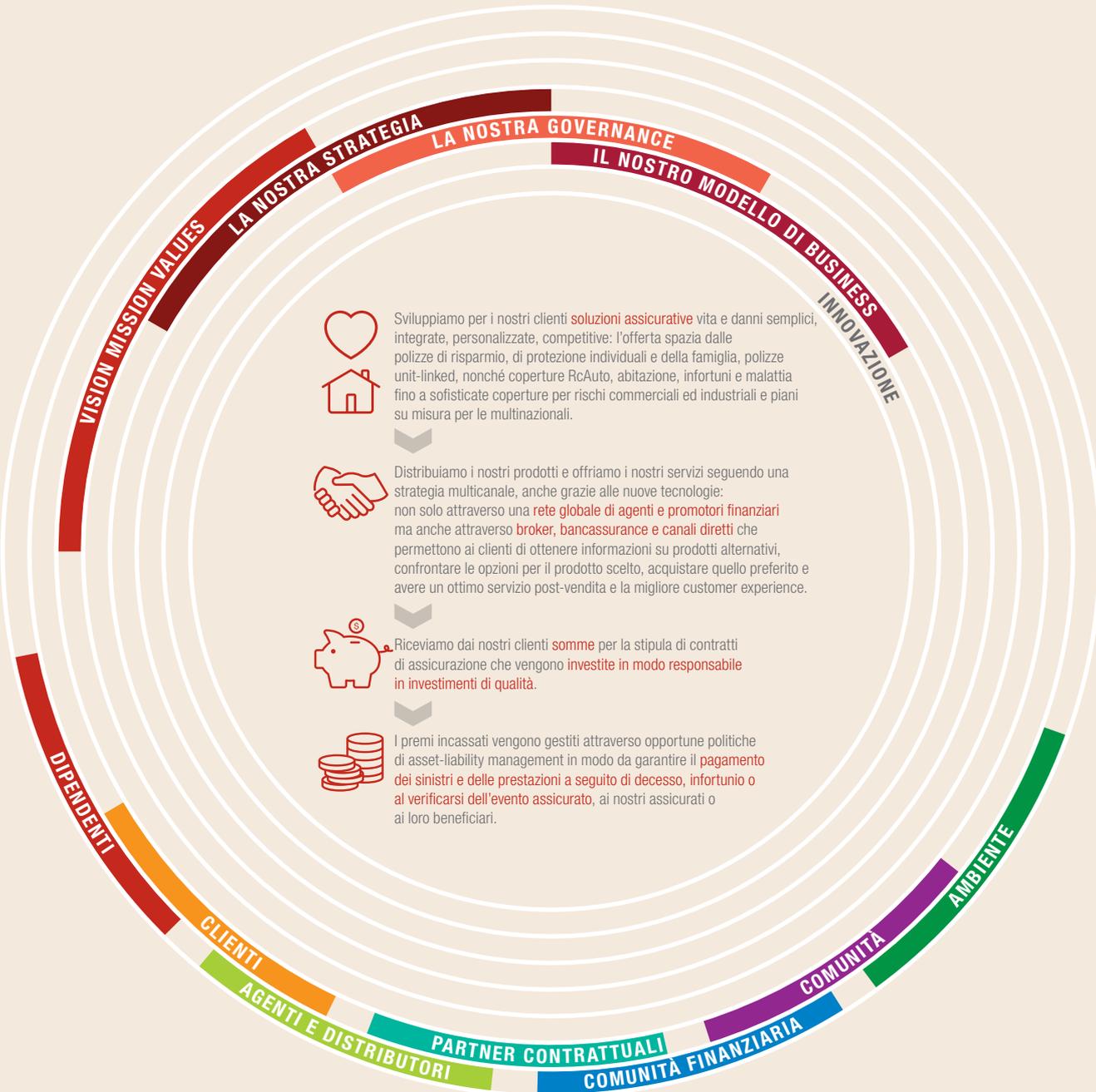




Come creiamo **valore sostenibile**: il nostro **modello di business**

Contesto esterno

Capitali



[Glossario disponibile a fine volume](#)**Capitale finanziario****13,4% RoE** (+0,0 p.p.)**€ 1.330 mln dividendo complessivo proposto** (+6,5%)[Le nostre performance, p. 45](#)**Capitale umano**

Ci impegniamo a valorizzare e sviluppare le nostre persone, per essere pronti ad affrontare al meglio le sfide future. Le ascoltiamo per conoscere dove possiamo migliorarci e come soddisfare le loro esigenze.

Global Engagement Survey 2017**86% tasso di partecipazione** (+1 p.p. vs 2015)**80% tasso di engagement** (-2 p.p. vs 2015)[La nostra strategia, p. 32](#)**Capitale naturale**

Ci impegniamo a contribuire alla transizione verso un'economia e una società più sostenibili anche gestendo i nostri impatti diretti.

t 112.782 CO₂e emissioni totali (-9,5% vs anno base 2013)[Le nostre regole per un agire corretto, p. 23](#)

Le emissioni totali si riferiscono al 44% del totale dipendenti di Gruppo nei seguenti Paesi: Austria Francia, Germania, Italia, Repubblica Ceca, Spagna e Svizzera.

Output**Impatti****Capitale sociale e relazionale**

Continuiamo con il **Net Promoter System Program** - di recente premiato da Medallia come uno dei programmi di maggior successo a livello mondiale - ad ascoltare i nostri clienti e distributori e rispondere ai loro feedback, permettendoci di migliorare la loro soddisfazione e fidelizzazione.

Customer T-NPS, attivo in 54 business unit e con una copertura di circa il 90% della nostra base clienti

164 mila clienti insoddisfatti ricontattati

+350 soluzioni 'veloci' implementate

+250 miglioramenti strutturali

Distributor R-NPS, attivo in 31 canali di vendita in 20 business unit

147 miglioramenti implementati

Global Agent Excellence Contest lanciata in 23 business unit

Connected Agent and Mobile Hub, iniziative finalizzate a dotare rispettivamente i nostri agenti di strumenti per interagire con i clienti attraverso i canali digitali e i nostri clienti di una piattaforma per gestire in maniera facile e autonoma le loro polizze attraverso il telefono cellulare. Gli agenti sono già stati dotati di strumenti in Spagna, Argentina, Austria, Svizzera e Indonesia mentre la piattaforma è stata lanciata in Francia e Svizzera ed è in fase di lancio in Italia e Spagna.

Supportiamo le persone più vulnerabili attraverso **The Human Safety Net**, iniziativa globale che affronta tre importanti temi socio-demografici.

[Vision, Mission, Values, p. 21](#)**Capitale manifatturiero**

circa € 26 mld patrimonio immobiliare, composto sia da immobili storici sia da palazzi di recente costruzione, gestito da Generali Real Estate (GRE) in un'ottica di creazione di valore ecosostenibile. Nell'ambito del progetto europeo Green Building Workshop, GRE ha sviluppato le Green Building Guidelines (GBG), un set di linee guida volte a migliorare le performance ambientali del patrimonio immobiliare del Gruppo portandole su standard elevati, allo scopo di contenere l'obsolescenza futura degli immobili, e di permettere che lungo la catena di valore immobiliare tutti i soggetti interessati (costruttori, amministratori, inquilini) conoscano e rispettino regole di sostenibilità efficaci. Un numero sempre maggiore di edifici è così certificato secondo gli standard HQE, DGNB, LEED e/o BREEAM.

Capitale intellettuale

Possediamo forti competenze tecniche che ci consentono di offrire soluzioni assicurative di qualità, innovative e digitali in modo da soddisfare le esigenze dei nostri clienti e semplificare i nostri processi.

[La nostra strategia, p. 30](#)

Vision, Mission, Values

Our purpose is to **actively protect** and **enhance people's lives**

Actively

Siamo proattivi e protagonisti nel migliorare la vita delle persone, attraverso soluzioni assicurative specifiche.

Protect

Ci dedichiamo al vero ruolo dell'assicurazione: la gestione e la mitigazione dei rischi per le persone e per le istituzioni.

Enhance

Generali si impegna anche a creare valore.

People

Ci sta a cuore il futuro e la vita dei nostri clienti e delle nostre persone.

Lives

Infine, abbiamo un impatto sulla qualità della vita delle persone. Ricchezza e sicurezza, consulenza e servizi contribuiscono alla qualità della vita delle persone nel lungo termine.

Our mission is to be the **first choice** by **delivering** relevant and **accessible insurance solutions**

First choice

Un'azione immediata identifica la migliore offerta sul mercato, sulla base di benefici e vantaggi chiari.

Delivering

Assicuriamo il raggiungimento del risultato, lavorando con impegno per fornire la migliore performance possibile.

Relevant

Sappiamo anticipare e soddisfare un'esigenza, cogliere un'opportunità. Personalizziamo le soluzioni in base ai bisogni e alle consuetudini dei clienti, affinché ne riconoscano il valore.

Accessible

Un'offerta semplice, prima di tutto. Facile da trovare, capire e utilizzare. Sempre disponibile, a un costo competitivo.

Insurance solutions

Vogliamo proporre soluzioni assicurative integrate e personalizzate di protezione, consulenza e servizio.



Our Values

Deliver on the promise

Vogliamo costruire un rapporto duraturo e di fiducia con le persone, siano essi dipendenti, clienti o stakeholder. Tutto il nostro lavoro è finalizzato al miglioramento della vita dei nostri clienti. Ci impegniamo con disciplina e integrità per far diventare realtà questa promessa e per lasciare un segno positivo in una relazione di lunga durata.

Value our people

Valorizziamo le nostre persone, promuoviamo la diversity e investiamo per favorire l'apprendimento continuo e la crescita professionale, creando un ambiente lavorativo trasparente, collaborativo e accessibile a tutti. La crescita delle nostre persone garantirà il futuro della nostra azienda nel lungo termine.

Live the community

Siamo orgogliosi di far parte di un Gruppo che opera in tutto il mondo con legami forti, duraturi e con attenzione ai temi di responsabilità sociale. In ogni mercato ci sentiamo a casa nostra.

Be open

Siamo persone curiose, disponibili, proattive e dinamiche, con mentalità aperte e differenti che vogliono guardare al mondo da una prospettiva diversa.



Supportiamo le persone più vulnerabili attraverso **The Human Safety Net (THSN)**, la nuova iniziativa di Gruppo per la comunità. I programmi di THSN affrontano i seguenti tre temi socio-demografici che coinvolgono le comunità in cui viviamo e lavoriamo:

– creare pari opportunità di vita per bambini in situazioni svantaggiate

Generali vuole promuovere le pari opportunità di vita per i bambini provenienti da contesti svantaggiati, aiutando i genitori a migliorare lo sviluppo cognitivo, motorio e sociale dei loro figli attraverso il gioco, la lettura, la nutrizione e fornendo un ambiente sociale sicuro e stimolante. THSN mira a sostenere 30.000 genitori durante i primi sei anni di vita del loro bambino, periodo - come scientificamente dimostrato - più formativo nello sviluppo infantile.

– aiutare i rifugiati a creare le loro start-up

Generali vuole aiutare i rifugiati in Europa in modo strutturato affinché possano sostenere sé stessi e la propria famiglia attraverso il lavoro.

THSN supporterà coloro che hanno l'esperienza e le capacità imprenditoriali per diventare autosufficienti, creando 500 nuove imprese e ulteriori opportunità di lavoro.

– salvare i neonati dalle conseguenze debilitanti e potenzialmente fatali dell'asfissia

THSN sta investendo in Europa e Asia in tecnologie innovative e cure migliori per contribuire a combattere l'asfissia, che può provocare lesioni gravi e permanenti al cervello del bambino, mirando a formare e supportare i professionisti per salvare 1.000 vite da questa condizione potenzialmente fatale.

THSN opererà attraverso partnership con ONG e imprese sociali che saranno selezionate attraverso un accurato processo di due diligence e il cui impatto sarà misurato utilizzando un nuovo sistema di reporting basato sul modello London Benchmarking Group, lo standard globale per la misurazione degli investimenti aziendali nella comunità.

L'iniziativa, che si basa su una strategia triennale supportata anche da nuove guideline di Gruppo, è già stata lanciata in Germania, Francia, Argentina, Indonesia e Spagna e sarà attiva nella maggior parte delle business unit entro il 2020.

Nell'ambito del suo impegno a lungo termine Generali creerà infine una sede per THSN all'interno di uno dei suoi beni immobili più pregiati: le Procuratie Vecchie di Piazza San Marco a Venezia, sito Patrimonio Mondiale UNESCO in cui Generali si è impegnata in un importante progetto di restauro che si estenderà anche alle altre parti della piazza e dei Giardini Reali.



Le nostre regole per un agire corretto

- » Svolgiamo la nostra attività nel rispetto della legge, dei regolamenti interni e dell'etica professionale.
- » Facciamo impresa in modo sostenibile in ogni nostra attività e supportiamo la comunità oltre le nostre attività quotidiane. Sono questi i due pilastri in cui si articola la nostra visione di sostenibilità:

“ Contribuiamo alla creazione di una società sana, resiliente e sostenibile, dove le persone possono progredire e prosperare. Così interpretiamo il nostro ruolo di impresa responsabile che crea valore durevole per i propri stakeholder.”



Questa visione è contenuta nella **Carta degli Impegni di Sostenibilità**, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali S.p.A. nel 2017 con cui si rinnova l'impegno del Gruppo nei confronti dei nostri stakeholder e della società in generale.

- » Abbiamo un insieme di **politiche e linee guida di Gruppo**, pubblicate nel sito di Gruppo, che ci supportano nello svolgere il nostro lavoro in modo sostenibile e responsabile.



www.generali.com/it/info/download-center/policies
www.generali.com/it/our-responsibilities

Il **Codice di Condotta** definisce i principi basilari di comportamento che tutto il personale del Gruppo è tenuto ad osservare e che vengono declinati in specifiche linee guida aventi ad oggetto, ad esempio, la promozione della diversità e dell'inclusione, la gestione dei conflitti di interesse, la tutela dei dati personali e la prevenzione di fenomeni di corruzione.

La **Politica di Gruppo per l'Ambiente e il Clima** contiene i principi guida cui devono riferire le strategie e gli obiettivi per la gestione ambientale.

La **Responsible Investment Guideline** codifica a livello di Gruppo le attività di investimento responsabile.



Le nostre performance, p. 49

Il **Codice Etico per i fornitori** evidenzia i principi generali per la gestione corretta e proficua dei rapporti con i partner contrattuali.

L'insieme delle politiche e delle linee guida di Gruppo contribuisce ad assicurare il **rispetto dei diritti umani**, con particolare riferimento al Codice di Condotta, alla Responsible Investment Guideline e al Codice Etico per i fornitori. Nel 2017 il Gruppo ha avviato un'attività di approfondimento per identificare aree e attività di miglioramento che si concluderà nel 2018.

- » Siamo inoltre dotati di un **sistema normativo interno di Gruppo** strutturato, regolato dalla Generali Internal Regulation System Policy (GIRS). Le normative di Gruppo coprono il sistema dei controlli interni e la governance, il sistema di risk management – collegato in particolare al presidio della solvibilità (Solvency II) – e le principali aree di rischio finanziario e non.

Personal Data Protection

Sponsorship Responsible Investment

Community Initiatives

Environment and Climate

Information Security Physical Security



Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017, p 45

I principali rischi di compliance sono presidiati da appositi programmi diffusi nel Gruppo. Monitoriamo regolarmente attraverso apposite attività di risk assessment la nostra esposizione a questi rischi per ridurre al minimo potenziali danni reputazionali ed economici derivanti dalla violazione delle disposizioni normative, tra cui quelle finalizzate a prevenire fenomeni di corruzione.

Condanniamo e combattiamo infatti ogni forma di **corruzione** e di crimine finanziario.

Abbiamo messo a disposizione dei nostri dipendenti, dei nostri clienti e fornitori, canali di comunicazione (Group Compliance Helpline) – anche in forma anonima – che assicurano una gestione oggettiva e indipendente di segnalazioni di comportamenti contrari all'etica, ai nostri principi e alle regolamentazioni, in conformità alla politica di whistleblowing che seguiamo da tempo. Questi canali sono sempre attivi 24 ore al giorno. Abbiamo anche adottato una rigorosa policy contro le ritorsioni.

149 segnalazioni gestite

60.921 (85,4%) dipendenti

hanno completato il corso di formazione sul Codice di Condotta

Compliance. Building Trust

campagna globale di comunicazione, anche supportata da un videomessaggio del Presidente su Portale di Gruppo, sito internet di Gruppo e YouTube, e da un messaggio personale a tutti i dipendenti dal Group CEO che sottolinea l'importanza della compliance per il nostro successo

2 Compliance Week

mirate a promuovere sia la conoscenza del Compliance Management System che l'importanza della compliance e del concetto di integrity nell'operatività aziendale

Siamo impegnati per rendere il nostro sistema di formazione del personale sempre più efficace.

Continuiamo ad impegnarci in attività di sensibilizzazione e formazione sui diversi temi trattati nel Codice.

L'erogazione di alcuni programmi di formazione online e in aula, unita ad un programma di comunicazione globale, ha inteso creare in tutti i dipendenti piena consapevolezza dell'importanza del Codice e delle proprie responsabilità nel segnalare ogni violazione di cui si venga a conoscenza. Tutti sono incoraggiati a dar voce alle loro preoccupazioni o a chiedere chiarimenti su qualsiasi argomento trattato nel Codice.

Coerentemente con quanto dichiarato nella nostra Politica di Gruppo per l'Ambiente e il Clima, abbiamo definito un approccio multidimensionale alla **tematica ambientale**, che considera:

Impatti Diretti

Abbiamo definito nel 2014 un obiettivo di riduzione del 20% della nostra Carbon Footprint entro il 2020 (anno base 2013).

t 112.782 CO₂e

(-9,5% vs anno base 2013)

Le emissioni totali si riferiscono al 44% del totale dipendenti di Gruppo nei seguenti Paesi: Austria Francia, Germania, Italia, Repubblica Ceca, Spagna e Svizzera.

Le emissioni complessive derivano in maggior parte dai consumi energetici. Nel 2017 l'acquisto di energia rinnovabile è stato pari al 74,6% dell'energia totale acquistata.

Impatti Indiretti

Il nostro impegno a contribuire alla transizione verso un'economia e una società più sostenibili si declina anche nella definizione di una strategia che ha un particolare focus sull'attività assicurativa e degli investimenti.

Per quanto riguarda gli investimenti, Generali, in qualità di asset owner (general account investment), si impegna a sviluppare le seguenti azioni:

- **investimenti green entro il 2020:** sarà incrementato di € 3,5 miliardi l'investimento in settori green (principalmente attraverso green bond e green infrastructure). Generali monitorerà annualmente il piano di azione per valutarne la corretta implementazione e il possibile miglioramento degli obiettivi
- **posizionamento rispetto alle attività carbonifere:** Generali non effettuerà nuovi investimenti in società legate al settore carbonifero. Con riferimento all'attuale esposizione al settore del carbone, pari a circa € 2 miliardi, Generali dismetterà gli investimenti azionari e disinvestirà gradualmente da quelli obbligazionari, portandoli a scadenza o valutando la possibilità di dismetterli prima della scadenza. Il Gruppo applicherà delle eccezioni solo in quei Paesi dove la produzione di energia elettrica e per il riscaldamento sono ancora dipendenti, senza alternative significative nel medio periodo, dal carbone. Attualmente tali eccezioni ammontano ad una porzione marginale degli investimenti (pari circa allo 0,02% dei general account).

Rispetto all'underwriting, con riferimento ai premi relativi ai prodotti non Vita, si impegna a sviluppare le seguenti azioni:

- **sviluppo assicurazioni green:** sarà aumentata la quota del portafoglio premi relativamente al settore delle energie rinnovabili e l'offerta di prodotti a valenza ambientale (ad esempio, mobilità sostenibile ed efficienza energetica) per il mercato retail e le PMI
- **posizionamento rispetto alle attività carbonifere:** attualmente l'esposizione di Generali alle attività carbonifere, rispetto al totale dei premi dei prodotti non Vita, è minima ed è principalmente riferita ai Paesi nei quali l'economia e l'occupazione dipendono in modo significativo dal settore del carbone. Il Gruppo proseguirà nella politica di minima esposizione assicurativa.

Nei Paesi nei quali l'economia e l'occupazione dipendono in modo significativo dal settore del carbone, Generali coinvolgerà, attraverso un dialogo costante, emittenti, clienti e altri stakeholder.

Impegno Pubblico

Coerentemente con gli impegni assunti con l'adesione ad alcune importanti iniziative internazionali (Paris Pledge for Action, The Geneva Association - Climate Risk Statement, European Financial Services Round Table), partecipiamo attivamente a tavoli di lavoro ed eventi nazionali e internazionali sul tema della green finance, tra tutti l'Italian National Dialogue on Sustainable Development promosso da UNEP e Ministero dell'Ambiente. Abbiamo organizzato eventi istituzionali di rilievo, tra cui la presentazione in Italia dell'Interim Report del High-Level Expert Group (Commissione Europea) sulla finanza sostenibile.



www.generali.com/it/our-responsibilities/our-commitment-to-the-environment-and-climate
per ulteriori informazioni ambientali

Rischi e opportunità del contesto esterno



La capacità del Gruppo di creare valore può essere influenzata in modo significativo da alcuni fattori di breve, medio e lungo termine che possono determinare rischi e opportunità.

Scenario macro-economico e finanziario incerto

Nel corso del 2017 l'**economia globale** è cresciuta ad un tasso superiore alle attese, grazie al dinamismo della domanda domestica nelle economie avanzate. L'Eurozona è cresciuta grazie non solo a consumi dinamici, ma anche per merito della ripresa degli investimenti. Nei Paesi dell'Europa dell'Est è proseguito il buon andamento dell'economia, trainata dai consumi e da un mercato del lavoro in crescita, tanto che si sono registrati aumenti salariali che hanno aiutato l'inflazione.

In Europa tra gli eventi salienti ricordiamo la vittoria di Macron alle presidenziali francesi, le elezioni anticipate nel Regno Unito ed infine le elezioni anticipate in Catalogna. A livello globale invece l'anno è stato caratterizzato da pesanti incertezze politiche (Russiagate, tensioni con la Corea del Nord) che hanno pesato sul clima di fiducia degli operatori dei mercati finanziari. Negli USA la crescita del PIL rispetto all'anno precedente è stata del 2,2% su base annua e il mercato del lavoro ha continuato a rafforzarsi, con il tasso di disoccupazione sceso a novembre al 4,1%, livello minimo degli ultimi 17 anni. Si è alimentata molta incertezza attorno all'abolizione dell'Obamacare e alla riforma fiscale, il cui punto principale è la diminuzione della pressione contributiva a carico delle aziende. L'inflazione è rimasta comunque contenuta anche se al rialzo sia negli Stati Uniti che in Europa. La crescita in Asia, in particolare in Cina, è continuata a ritmi sostenuti.

Per quanto riguarda il **settore assicurativo** in Italia, Germania, Francia e Spagna (in un perdurante contesto di bassi tassi di interesse e di stringenti requisiti di capitale) il ramo vita è stato caratterizzato dalla vendita di polizze unit-linked, che non sono però riuscite a compensare il calo nei prodotti tradizionali. I rami danni hanno continuato a crescere in tutta Europa: in Italia il lieve sviluppo dei danni è da attribuire principalmente al ramo malattia; in Francia, Germania e Spagna il risultato è positivamente influenzato anche dai rami auto.

Evoluzione normativa

Il settore assicurativo globale è caratterizzato da un articolato sistema regolamentare in cui si combinano norme nazionali ed internazionali, in continua evoluzione. Segnaliamo tra le più significative:

- **Direttiva europea Solvency II** come framework di vigilanza sul mercato assicurativo europeo prevede tre pilastri in termini di misure di capitale, sistema di governance e gestione dei rischi e comunicazione
- **Common Framework dell'International Association of Insurance Supervisors (IAIS)** sullo sviluppo di requisiti standard di capitale sia qualitativi che quantitativi basati sul rischio per gruppi assicurativi attivi su scala mondiale
- **IFRS 9** (strumenti finanziari) e **IFRS 17** (contratti assicurativi) che a partire dal 2021 saranno i nuovi principi contabili di riferimento per la valutazione delle voci maggiormente significative del bilancio assicurativo quali gli strumenti finanziari e le passività verso gli assicurati
- **Direttiva europea sulla Distribuzione Assicurativa e la regolamentazione sull'informativa e la trasparenza dei prodotti di investimento** a garanzia di un sempre più alto livello di protezione del consumatore
- Regolamento europeo in materia di **protezione dei dati personali**
- Direttiva europea sulle **informazioni non finanziarie** e il D. Lgs. 254/2016 di recepimento della stessa.





Risk Report
per una descrizione più dettagliata sul profilo di rischio e sui principali rischi, p. 93
della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2017

Rischio identificato

La nostra gestione del rischio

**Rischio
finanziario**

**Rischio
di credito**

**Rischio
strategico**

I vincoli imposti dal calcolo del requisito patrimoniale secondo la normativa Solvency 2, le aspettative di mercato, gli obiettivi di redditività del Gruppo e le attese di rendimento degli assicurati sono i principali fattori che influenzano la definizione della **strategia di allocazione degli investimenti**. Il sistema regolamentare e il persistere di una situazione di bassi tassi d'interesse, sebbene in un positivo contesto di crescita globale, rendono essenziale una gestione degli attivi molto rigorosa e attenta alla coerenza con i passivi. Diversificazione geografica e attenzione selettiva a investimenti alternativi e real asset (investimenti immobiliari e/o infrastrutturali sia diretti che indiretti) sono fattori importanti nell'attività d'investimento, finalizzati a contenere i rischi di portafoglio e sostenere la redditività corrente. La creazione di una piattaforma multi-boutique di asset manager assicurativi è parte della strategia volta a potenziare la capacità di investimento in tali settori di mercato.

Rischio identificato

La nostra gestione del rischio

**Rischio
strategico**

**Rischio
operativo**

Svolgiamo la nostra attività nel rispetto della legge, dei regolamenti e codici interni e dell'etica professionale e seguiamo da vicino l'evoluzione del quadro normativo, dialogando con i legislatori e le istituzioni. Valutiamo regolarmente la nostra esposizione al rischio di non conformità e prendiamo tempestive misure per gestirlo adeguatamente.

Continuiamo a implementare i requisiti previsti da **Solvency II** ed essere impegnati nei vari test svolti dall'**International Association of Insurance Supervisors (IAIS)** per determinare l'architettura finale e le varie calibrazioni dei requisiti di vigilanza.

Stiamo effettuando degli investimenti mirati all'implementazione metodologica e operativa dei nuovi principi internazionali IFRS 9 e IFRS 17 per la **valutazione degli strumenti finanziari e dei contratti assicurativi**, anche partecipando attivamente ai gruppi di lavoro internazionali e nazionali specializzati sulle tematiche oggetto di implementazione.

In linea con la nostra strategia di attenzione alla clientela abbiamo implementato i **requisiti di trasparenza dei prodotti di investimento** previsti dalla normativa comunitaria mettendo a fattor comune le migliori pratiche del Gruppo. Stiamo lavorando per essere pronti a recepire i **nuovi requisiti normativi sulla distribuzione assicurativa e sul trattamento dei dati personali**.

Monitoriamo infine ulteriori sviluppi normativi in tema di **informazioni non finanziarie**, la cui prima rendicontazione è stata realizzata all'interno del presente documento.



Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario, p. 77





Evoluzione tecnologica

Siamo di fronte a un **profondo cambiamento** causato dall'interazione e dall'effetto cumulato di molteplici sviluppi tecnologici: l'Internet of Things, il forte sviluppo delle reti mobili, l'adozione dei servizi cloud, gli sviluppi del cognitive computing e il machine learning sono tutti elementi che contribuiscono alla creazione di un rinnovato ambiente in cui operare.

La disponibilità senza precedenti di dati sulla clientela, uniti alle **capacità tecnologiche** di elaborazione del dato in maniera rapida e efficiente dal punto di vista dei costi, permette al business assicurativo di creare tariffe personalizzate e di individuare potenziali frodi, di sviluppare nuovi prodotti (come lo sviluppo di programmi di prevenzione sinistri) e di ridisegnare processi operativi. D'altro canto, crea potenziali sfide derivanti dalla gestione di dati personali e dall'automazione dei processi decisivi così come nuove sfide nell'ambito del tradizionale modello assicurativo di gestione dei rischi.

Allo stesso tempo, il forte sviluppo tecnologico implica un'evoluzione esponenziale delle minacce di natura **cyber** in termini sia di volume che di tipologia (ad esempio, attacchi mirati finalizzati alla sottrazione di informazioni o per l'interruzione dei processi operativi). Un'adeguata gestione del rischio cyber diventa quindi fondamentale per limitare i potenziali impatti di natura economica e operativa ma soprattutto per preservare la fiducia riposta dai clienti nel trattamento dei propri dati, molti dei quali di natura sensibile. Tale tema è sempre più rilevante anche per i regolatori che stanno richiedendo l'introduzione di misure specifiche di sicurezza e processi di reporting in caso di violazione dei dati (Regolamento in materia di protezione dei dati personali).

La tecnologia quale elemento abilitante dei processi potrebbe infine compromettere la continuità operativa aziendale, costituendo una potenziale minaccia (guasti e malfunzionamenti di impianti e sistemi, ecc.) se non venissero messe in atto misure appropriate.



Rinnovate esigenze della clientela

Nell'attuale contesto economico incerto gli atteggiamenti dei consumatori verso prodotti e servizi assicurativi stanno cambiando, a seguito di due tendenze globali:

- la **digitalizzazione**, che ha introdotto nuove opzioni per la vendita e una diversa gestione del prodotto assicurativo
- l'**incertezza economica**, che ha modificato la spesa per alcune forme di risparmio previdenziale e assicurativo.

I clienti mostrano oggi una maggiore attenzione alla qualità del servizio: non si affidano più soltanto all'agente per l'acquisto di un prodotto assicurativo, ma hanno un approccio più indipendente nel processo decisionale che comprende visite dei siti web delle compagnie di assicurazione, lettura delle recensioni dei clienti nei social media e controllo sui siti di confronto.

**Risk Report**

per una descrizione più dettagliata sul profilo di rischio e sui principali rischi, p. 93 della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2017

Rischio identificato

La nostra gestione del rischio

**Rischio
strategico**

**Rischio
operativo**

Abbiamo implementato una **piattaforma analitica in cloud** (con server in UE) per la gestione e l'analisi dei dati provenienti dalle nostre business unit. Ognuna di esse ha a disposizione uno spazio dedicato ed esclusivo, nel quale i dati vengono prima caricati ed elaborati in forma assolutamente anonima e alla fine del processo i risultati/modelli ottenuti vengono quindi messi a disposizione delle unità operative che ne hanno fatto richiesta. La piattaforma sfrutta le tecnologie più innovative presenti al momento, che sono state inoltre fondamentali per definire una serie di applicazioni a disposizione di tutte le business unit garantendo user experience di qualità superiore, studiata per avvicinarci alle richieste di maggiore interazione digitale da parte dei nostri clienti. Questo sviluppo si basa su un'architettura ibrida che rappresenta l'ultimo ritrovato della tecnologia mobile.

Per tutelarci dalle nuove minacce stiamo continuando a potenziare la nostra capacità di prevenire, rilevare e rispondere a potenziali cyber attacchi implementando le più **innovative soluzioni di sicurezza** e migliorando continuamente i nostri processi di risposta. In particolare, acquisiamo e analizziamo informazioni di threat intelligence da molteplici fonti esterne e interne in modo da aumentare la nostra capacità di prevenzione e stiamo adottando le migliori soluzioni di mercato per rilevare e bloccare potenziali attacchi. Abbiamo inoltre rafforzato il modello di governance della sicurezza del Gruppo, definito una politica e attivato efficaci campagne di sensibilizzazione dei nostri dipendenti sulla gestione dei rischi di sicurezza.

Per salvaguardare la nostra affidabilità, reputazione e sopravvivenza da minacce di origine naturale, umana e tecnologica, abbiamo anche implementato un **processo di Business Management Continuity** che identifica i processi critici e i rischi operativi che possono comportare interruzione dell'operatività nonché misure di mitigazione dei rischi e soluzioni per recuperare e ripristinare nel minor tempo possibile e con ridotti impatti economici i processi vitali per il nostro business.

Rischio identificato

La nostra gestione del rischio

**Rischio
strategico**

**Rischio
assicurativo**

Vogliamo diventare la **prima scelta dei clienti e dei distributori**. Puntiamo a offrire soluzioni assicurative e servizi semplici, su misura e sempre più innovativi per rispondere ai loro bisogni reali, anche digitali, e migliorare la loro customer experience. La trasformazione digitale in atto nelle nostre business unit ci consente di rendere più efficiente la nostra rete distributiva nel mondo: vogliamo infatti che l'interazione con i clienti sia sempre più basata su un approccio consulenziale, ossia sull'interpretazione delle esigenze dei singoli clienti e sull'offerta di una soluzione personalizzata.



Sfide ambientali

Il riscaldamento globale causato dalle emissioni di gas serra comporta un aumento della **volatilità degli eventi climatici**, in particolare quelli estremi, come uragani, inondazioni, ondate di calore e siccità.

Accanto ad un aumento dei rischi fisici, si aggiunge una crescente sensibilizzazione a livello politico, anche internazionale, attorno a tali tematiche. Questo ha ripercussioni a livello strategico e regolamentare sulle attività influenzate dal rischio climatico, soprattutto nel contesto europeo. Per esempio, vi è l'insorgenza di nuovi rischi finanziari (creazione di stranded asset) e di transizione verso un'economia low-carbon legati alle incognite generate dall'utilizzo di nuove tecnologie e modelli di business a ridotto impatto di emissioni.

Tali fattori impattano sempre più sul sistema economico e sociale, incluso il settore assicurativo, che si trova così ad affrontare nuovi rischi e opportunità.

Le opportunità discendono da una nuova o aumentata domanda di coperture, a cui far fronte con prodotti innovativi. Perché questo sia sostenibile però, vanno contestualmente predisposte adeguate contromisure. Queste si rendono necessarie per evitare danni più elevati e una maggiore volatilità, che influenzerebbero negativamente la dinamica dei prezzi delle polizze, anche a causa del maggiore assorbimento di capitale derivante dagli affari sottoscritti. In loro assenza, si renderebbe eccessivamente oneroso l'accesso all'assicurazione o addirittura, in casi estremi, impraticabile l'offerta.



Glossario disponibile a fine volume



Cambiamento demografico e sociale

Le comunità moderne sono interessate da marcati fenomeni demografici e sociali di forte impatto sui rispettivi equilibri socio-economici.

In Europa il continuo processo di **invecchiamento della popolazione**, guidato dall'incremento dell'aspettativa di vita e dalla riduzione della natalità è solo parzialmente controbilanciato da **fenomeni migratori internazionali**. L'ambito extra-europeo è interessato da analoghi fenomeni, pur se di portata distinta rispetto alle peculiarità socio-politiche locali.

Le fasce di età più giovani sono interessate da una ridotta e spesso discontinua capacità reddituale media, fortemente condizionata da un mercato del lavoro flessibile ma precario che non assicura ragionevole certezza del finanziamento del sistema di welfare pubblico.

Ne risultano comunità sempre più sbilanciate, dove all'incremento del fabbisogno previdenziale e assistenziale-sanitario non corrisponde adeguato finanziamento e copertura dei sistemi pubblici, e dove le limitate risorse prodotte dalle generazioni più giovani, o in generale derivanti dal risparmio privato, vanno indirizzate e valorizzate con ancor maggiore attenzione.



Risk Report
per una descrizione più dettagliata sul profilo di rischio e sui principali rischi, p. 93
della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2017

Rischio identificato

La nostra gestione del rischio

**Rischio
sottoscrittivo**

**Rischi
emergenti**

**Rischio
operativo**

Monitoriamo costantemente i principali pericoli e territori in cui siamo esposti, utilizzando modelli attuariali per stimare i danni che potrebbero derivare dai fenomeni naturali, ottimizzando così la nostra strategia sottoscrivitiva. La **riassicurazione** ha un ruolo fondamentale: gestiamo centralmente le nostre protezioni, per sfruttare le economie di scala e di prezzo consentiteci dalle dimensioni del Gruppo, con l'obiettivo di far leva sulla diversificazione del business.

Coerentemente con il nostro impegno di favorire la transizione verso una società a basso impatto ambientale e gli obiettivi globali fissati alla conferenza COP21, continuiamo a monitorare e **ridurre i nostri impatti diretti** gestendo le attività rilevanti in maniera responsabile; inoltre, promuoviamo l'adozione di comportamenti ecosostenibili nelle nostre sfere di influenza attraverso le nostre **soluzioni assicurative** e i nostri **investimenti**, al fine di ridurre gli impatti indiretti delle nostre attività. Sviluppiamo e distribuiamo prodotti sempre più innovativi, associati ad un alto livello di servizi, per soddisfare la potenziale domanda di maggiore e migliore protezione contro eventi catastrofali, oltre che prodotti che premiamo scelte e comportamenti virtuosi ed ecosostenibili. Ci adoperiamo, anche in collaborazione con altri stakeholder pubblici e privati, a sostenere quelle iniziative che rendano più conveniente l'accesso ai prodotti assicurativi, per esempio attraverso un'imposizione fiscale più favorevole per le coperture catastrofali che consentirebbe di ridurre l'impatto sul pubblico nella ricostruzione, nonché iniziative che siano volte alla prevenzione e mitigazione dei rischi ambientali. Investiamo in modo responsabile, escludendo dal nostro universo investibile quelle società che producono gravi danni ambientali. Supportiamo la ricerca e studi sui rischi ambientali.

Adottiamo **criteri di sostenibilità per la sottoscrizione di nuove polizze assicurative** che siano in linea con i migliori e universalmente riconosciuti standard di sostenibilità, anche attraverso l'utilizzo di specifici strumenti terzi, analizzando nel dettaglio ed eventualmente escludendo le opportunità di business non coerenti con i principi di sostenibilità ambientale, sociale e di governance.

In particolare, utilizziamo processi interni ed esterni di monitoraggio delle emissioni ambientali associate alle attività presenti sui nostri portafogli di investimento ed assicurativi. Possiamo così da una parte, monitorare i rischi di business ed ambientali connessi alle emissioni di gas serra, e dall'altra elaborare e sviluppare nuove soluzioni che offrano al tempo stesso un vantaggio competitivo al nostro Gruppo e un incentivo agli assicurati per la transizione verso un modello di business a emissioni ridotte.

Rischio identificato

La nostra gestione del rischio

**Rischio
sottoscrittivo**

**Rischi
emergenti**

Ci poniamo come parte attiva nel rafforzamento di comunità più stabili, monitorando e affrontando gli effetti di una società in corso di cambiamento. Sviluppiamo e offriamo **soluzioni flessibili e modulari ad alto contenuto previdenziale ed assistenziale** per la copertura delle spese sanitarie e altri possibili fabbisogni presenti e futuri, individuali, familiari e di comunità. Ci impegniamo a rafforzare il dialogo con le persone lungo tutto il percorso di interazione con le nostre realtà aziendali.

Forniamo ai clienti informazioni complete e facilmente fruibili sui prodotti e sui servizi, aiutandoli a comprendere i principali rischi che possono incidere sulla loro capacità reddituale, a valutare accuratamente la loro capacità di risparmio, a identificare i propri fabbisogni presenti e futuri. Crediamo che lo strumento assicurativo sia il più adeguato per prevedere e affrontare con il dovuto anticipo i possibili bisogni delle età sia giovani che avanzate; ne curiamo quindi la definizione e offerta anche in caso di contesti di mercato con scarsa conoscenza e propensione individuale per le soluzioni assicurative.

La nostra **strategia**

2015
SIMPLER AND SMARTER

Contesto esterno
sempre più sfidante

Accelerare



Leadership nella performance operativa⁸

Ottimizzare la presenza internazionale

Puntiamo a mantenere una presenza globale diversificata focalizzandoci sui mercati in cui possiamo raggiungere una posizione rilevante e una performance eccellente. Usciremo quindi dalle attività che non soddisfano i nostri requisiti in termini di profittabilità e crescita futura per investire in quelle che offrono prospettive migliori.

Almeno € 1 mld
di ricavi attesi dalla
riorganizzazione territoriale

Razionalizzare la macchina operativa

Ci impegniamo costantemente a migliorare la macchina operativa per massimizzare il potenziale del Gruppo, implementando iniziative di ottimizzazione come ad esempio la razionalizzazione del portafoglio prodotti, la semplificazione dei processi e l'integrazione delle piattaforme IT. Contemporaneamente continueremo a investire su nuove competenze e rinforzare le attività a maggior valore per gli stakeholder.

€ 200 mln
riduzione netta sulla base costi
perimetro Opex nei mercati
maturi

Migliorare le competenze tecniche

Possediamo forti competenze tecniche ma, per diventare i migliori, proseguiamo, nel business danni, con la sofisticazione del prezzo, la selezione dei rischi e la gestione dei sinistri e, nel business vita, con il continuo miglioramento della qualità dei nostri prodotti e l'ottimizzazione del ritorno del capitale investito.

Miglior combined ratio
ulteriore incremento del livello
di eccellenza rispetto alla
concorrenza

Garanzie massime 0%
su nuova produzione prodotti
retail

Le nostre persone

⁸ Il raggiungimento dei target indicati in questo capitolo è previsto per il 2018, ad eccezione del target dell'Asset Management che invece è fissato al 2020. Il target relativo alla riduzione netta sulla base costi perimetro Opex nei mercati maturi per € 200 mln è stato raggiunto nel 2017, con un anno di anticipo.

2016-2018 SIMPLER, SMARTER. FASTER

- > **€ 7 mld** generazione di cassa operativa netta cumulata nel periodo 2015-2018
- > **€ 5 mld** distribuzione cumulata di dividendi nel periodo 2015-2018
- > **13 %** Operating ROE medio nel periodo 2015-2018

verso l'eccellenza



Creazione di valore di lungo termine⁸

Ribilanciare il portafoglio assicurativo

Saranno incrementate in maniera sostanziale la quota di prodotti a basso assorbimento di capitale e i ricavi per commissioni in modo da generare valore di lungo termine, proteggendo la sostenibilità del portafoglio e aumentando la resilienza verso la volatilità dei mercati.

Puntiamo con la nuova strategia di Asset Management a rafforzarne le competenze e offrire soluzioni di investimento personalizzate a società europee e prodotti di risparmio individuali.

~30 pb riduzione della garanzia media di portafoglio a 1,5%

+6 p.p. sul totale delle riserve a basso assorbimento di capitale

+150 mln di utile netto di Gruppo dall'attività di Asset Management

Innovazione per clienti e distributori

Continuerà l'impegno già intrapreso di forte focus su clienti e distributori con l'introduzione di una innovazione specifica e mirata dove è chiaro il valore aggiunto

+ 2 p.p.
aumento della retention

Rafforzare il brand

Puntiamo a diventare la prima scelta per i consumatori.

Per rafforzare il nostro marchio stiamo concentrando le nostre attività sulla preferenza del consumatore e la fidelizzazione dei clienti. Le azioni volte a migliorare questi due aspetti si concentrano principalmente su tre principali macroaree ovvero il nuovo look & feel del marchio, la transizione verso canali digitali di marketing e il content marketing (attività di promozione basata su consigli volti al mantenimento di uno stile di vita sano e corretto).

+ 3%
presenza del brand nei mercati maturi

Le nostre persone sempre al centro della strategia



Per assicurare l'esecuzione della strategia di business, nel rispetto dei nostri valori, abbiamo elaborato la **Generali People Strategy**, fondata su quattro priorità:

71.327 dipendenti (-3,3%)



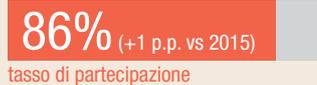
49,8% (+0,4 p.p.)

50,2% (-0,4 p.p.)



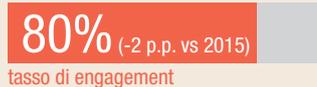
• misuriamo e promuoviamo l'engagement

A giugno 2017 abbiamo realizzato la seconda edizione della **Global Engagement Survey**, strumento manageriale di miglioramento continuo.



62.711 persone
45 Paesi

175 società
33.571 commenti aperti ricevuti



Il tasso di engagement è calcolato sulla percentuale media delle risposte favorevoli raccolte, in base alle seguenti domande:

Credo fortemente negli scopi e negli obiettivi della mia Azienda.

78% Risposte favorevoli

Sono fiero/a di lavorare per il Gruppo Generali.

83% Risposte favorevoli

Sono disposto/a a fare più di quanto mi è richiesto per contribuire al successo della mia Azienda.

87% Risposte favorevoli

Sostengo pienamente i Valori del Gruppo Generali.

83% Risposte favorevoli

Raccomanderei il Gruppo Generali come un buon posto in cui lavorare.

79% Risposte favorevoli

La mia Azienda mi ispira a fare del mio meglio sul lavoro.

68% Risposte favorevoli

Vogliamo accelerare verso l'eccellenza facendo leva sui nostri punti di forza e agendo velocemente sulle nostre opportunità di miglioramento. Ci impegniamo dunque a focalizzare i nostri piani d'azione su quattro priorità globali che affiancano quelle locali:

- promuovere il cascading e la comunicazione della strategia
- continuare ad investire nel performance management e nella meritocrazia
- accelerare su efficacia e velocità
- migliorare ancora la nostra cultura basata su diversità e inclusione.

Sono state identificate oltre 390 azioni locali, avviate e comunicate a partire da gennaio 2018.

• creiamo e diffondiamo un nuovo sistema di management globale

Abbiamo sviluppato il **Managerial Acceleration Program (MAP)** per rafforzare la responsabilizzazione e il coinvolgimento di un cambiamento della cultura manageriale nel Gruppo. Attraverso sessioni interne di focus group sono stati raccolti input per identificare le otto competenze manageriali chiave per responsabilizzare le nostre persone: il **Generali Empowerment Manifesto (GEM)**.

8.900 manager responsabili di persone formati da trainer interni entro il 2018



- **promuoviamo una cultura basata sulla performance**

Attraverso il **Group Performance Management** promuoviamo il coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutte le nostre persone, affinché contribuiscano alla realizzazione della nostra strategia di business e per il rafforzamento della trasparenza e della meritocrazia. Il processo è stato lanciato globalmente nel 2016 con l'implementazione di numerose iniziative sia coordinate dal Gruppo che gestite localmente, includendo corsi in aula, moduli e-learning e workshop per i manager e per i collaboratori.

86% persone del Gruppo coinvolte nel 2017 in attività di performance management⁹ (+25 p.p.)

Entro la fine del 2018, il dialogo sulla performance sarà esteso a tutta l'organizzazione.



Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017, p. 72 per ulteriori informazioni sulla diversità degli organi di amministrazione, gestione e controllo

- **potenziamo la diversità e l'inclusione (D&I)**

Ci impegniamo a promuovere una **cultura dell'inclusione** che sappia valorizzare l'unicità delle persone e la diversità di ogni tipo, con particolare attenzione a quella culturale, di genere, generazionale e alle disabilità.

Nel 2017 abbiamo costituito un **D&I Council** di Gruppo, guidato da uno sponsor di business del Group Management Committee, nella persona di Frédéric de Courtois, con il compito di stabilire obiettivi e azioni per la promozione della diversità e di sostenerli nelle realtà locali.

Ci siamo focalizzati sui **moduli formativi** inseriti nei programmi di formazione manageriale nonché su diversi **programmi e eventi** per approfondire il tema. Ne sono esempi:

- Be bold for women per un gruppo di talenti internazionali, che hanno approfondito il tema dei pregiudizi inconsci, specie di genere, e individuato soluzioni pratiche per l'eliminazione di barriere all'equilibrio di genere e alla maggiore capacità di inclusione dei manager
- Inspiring Leaders on Diversity and Inclusion per 100 persone con testimonial di alto livello
- Our differences, our strengths con intervento su pregiudizi inconsci e loro impatto sui processi decisionali.

Rafforzare le
Competenze

2

dei nostri
Leader e Talenti

- **definiamo piani di successione per tutte le posizioni aziendali chiave e percorsi di carriera** che facilitino la crescita professionale, con l'obiettivo di favorire la crescita interna nelle posizioni chiave
- **sviluppiamo competenze di leadership** a vario livello nell'organizzazione attraverso programmi di formazione internazionali con le migliori Business School
- **identifichiamo e sviluppiamo i talenti a livello locale e di Gruppo** con programmi di assessment interni ed esterni mirati
- **attraiamo, selezioniamo e tratteniamo i migliori professionisti** attraverso programmi di mobilità interna e programmi di formazione

Costruire
un'Organizzazione
Agile

3

e investire in
nuove competenze

- **allineiamo l'organizzazione di Gruppo all'evoluzione di business**, con un modello chiaro, basato su regole condivise, empowerment locale e meccanismi di integrazione
- **identifichiamo e investiamo in nuove competenze chiave**, in particolare quelle legate al settore assicurativo attraverso la Group Academy e formatori interni certificati

88,7% (-2,4 p.p.)
persone formate

33,2 ore (-10,9%)
medie di formazione pro capite

€ 54,7 mln (-10,8%)
investiti in formazione

- **sosteniamo lo smart working e, in generale, sviluppiamo un nuovo approccio al lavoro** che ci consenta di accrescere la nostra flessibilità, autonomia e responsabilità
- **semplifichiamo i nostri processi HR con una piattaforma all'avanguardia**

Potenziare il
Focus Organizzativo

4

sul
cliente

- **focalizziamo l'organizzazione sui bisogni del cliente**, attraverso l'implementazione del Gruppo di un programma di NPS
- **valorizziamo i nostri "Client Heroes"**, attraverso processi di recognition



www.generali.com/it/our-responsibilities/investing-in-our-people e www.generali.com/it/work-with-us per approfondimenti sulle nostre persone

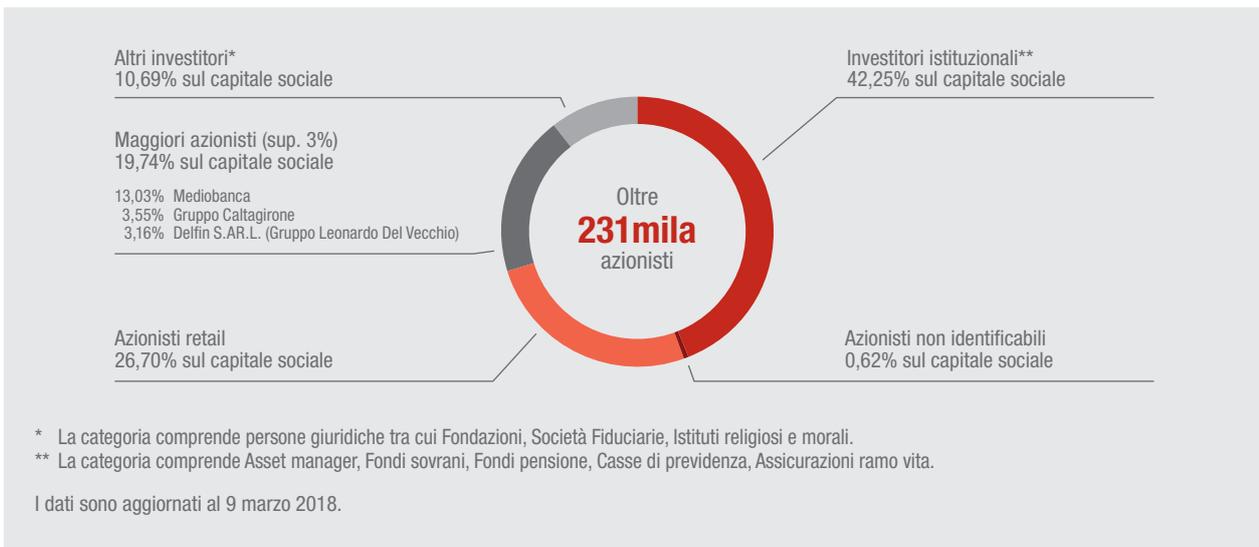
Nell'ambito della **gestione dei rischi operativi**, è stato condotto l'assessment annuale sulle categorie che possono impattare sulle nostre persone¹⁰. I risultati della valutazione non hanno evidenziato criticità rilevanti. L'implementazione di Gruppo della Generali People Strategy ci supporta nel mitigare gli eventuali rischi operativi nonché nel gestire anche altri obiettivi, come per esempio quelli legati alla gestione dell'engagement interno e all'empowerment delle nostre risorse, quelli collegati alla gestione dei talenti interni e delle loro competenze.

⁹ I dati si riferiscono alle sole società del Gruppo, pari a 60.140 dipendenti (84,3% del totale), incluse nel perimetro del processo di Group Performance Management.

¹⁰ Basilea 3 - categoria 3: Rapporti di impiego: eventi derivanti da atti/omissioni, intenzionali o non intenzionali, incoerenti con le leggi applicabili in materia di lavoro, salute e sicurezza e da rivendicazioni relative a lesioni personali o atti di discriminazione di cui la società è responsabile.

La nostra **governance** e **politica retributiva**

In un contesto economico e finanziario sfidante, siamo convinti che la nostra governance, conforme alle migliori pratiche internazionali, sia adeguata a supportare efficacemente il perseguimento della nostra strategia nell'ottica della creazione di valore per tutti gli stakeholder nel medio-lungo termine.



Non sussiste un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti e non ci sono noti patti parasociali sulle azioni. Si precisa comunque che la Società agevola la partecipazione alle Assemblee dei beneficiari dei piani d'incentivazione di lungo termine (LTI), che sono basati su azioni Generali, mettendo a loro disposizione i servizi del rappresentante designato.



*L'andamento dell'azione, p. 57
per ulteriori informazioni sull'azione*

La Società intrattiene rapporti continuativi con tutti gli stakeholder esterni: investitori istituzionali, proxy advisor e azionisti retail. Un'intensa attività di relazione si sostanzia anche in un apposito ciclo di incontri con gli investitori istituzionali e le proxy agency, incentrati su tematiche di corporate governance, remunerazione e sostenibilità, rilevanti per la comunità finanziaria. Un dialogo costruttivo ha luogo anche nel corso dell'**Assemblea** annuale che rappresenta una delle principali occasioni di confronto fra gli azionisti e il vertice della Società. La partecipazione complessiva all'Assemblea 2017 è in crescita sia in termini di presenza di capitale sociale sia sotto il profilo della presenza degli investitori istituzionali.

Capitale sociale presente in Assemblea

52,34% nel 2017

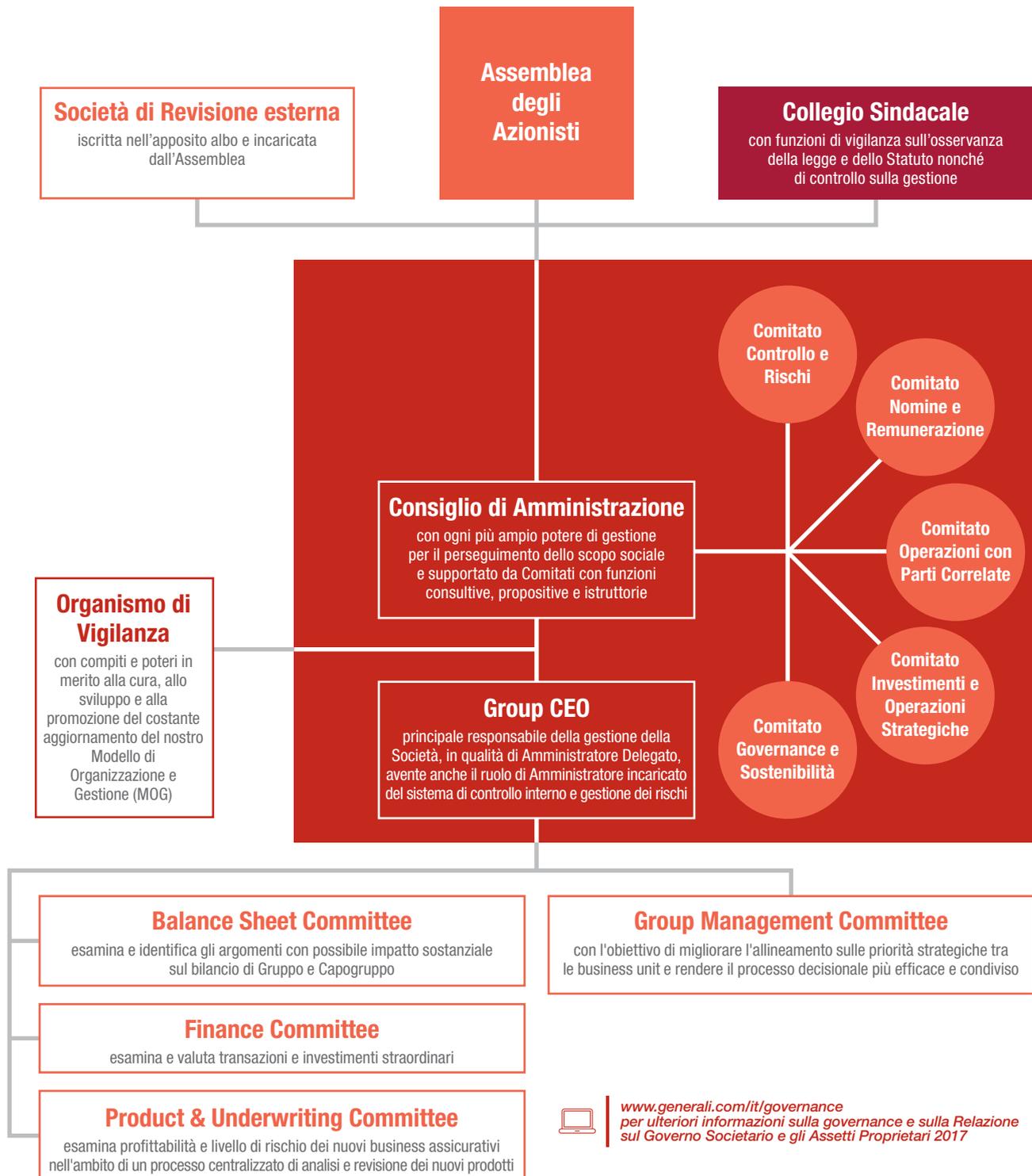
46,87% nel 2016

Capitale sociale rappresentato da investitori istituzionali in Assemblea

26,18% nel 2017

21,02% nel 2016

Il Consiglio di Amministrazione ha strutturato la propria organizzazione, anche attraverso l'istituzione di appositi comitati endoconsiliari, in modo coerente con l'esigenza di definire una pianificazione strategica in linea con la missione, i valori e la cultura del Gruppo e, al contempo, di monitorarne il perseguimento nell'ottica della creazione sostenibile di valore nel medio-lungo periodo. La nostra **governance integrata** fa leva anche sulle variegata e approfondite competenze professionali presenti nel Consiglio e garantisce un'efficace supervisione sull'operato del management.



Focus sul Consiglio di Amministrazione in carica fino all'Assemblea annuale 2019



Gabriele Galateri di Genola

Presidente

Francesco Gaetano Caltagirone

Vicepresidente vicario

Clemente Rebecchini

Vicepresidente

Philippe Donnet

Group CEO

Romolo Bardin

Amministratore

Ornella Barra

Amministratore

Età	70	74	53	57	39	64
Nazionalità	italiana	italiana	italiana	francese	italiana	monegasca
Background professionale	manager	imprenditore	manager	manager	manager	imprenditrice
In carica dal	8 aprile 2011	28 aprile 2007, Vicepresidente dal 30 aprile 2010	11 maggio 2012, Vicepresidente dal 6 novembre 2013	17 marzo 2016	28 aprile 2016	30 aprile 2013
Comitati consiliari	■ P ■	■ ■	■ ■	▲ ■ P	■ ■	■ P
Indipendenza*					✓	✓
Esecutivo				✓		

* Ai sensi del Codice di Autodisciplina delle società quotate.

58 età media

38% consiglieri donna

61% livello di indipendenza

1 consigliere esecutivo

3 giornate di approfondimento su responsabilità amministrativa societaria, market abuse, gestione delle informazioni privilegiate e rendicontazione delle informazioni di carattere non finanziario

96% partecipazione media alle riunioni del Consiglio

14 riunioni del Consiglio

Focus sul Collegio Sindacale in carica fino all'Assemblea annuale 2020



Carolyn Dittmeier

Presidente

Antonia Di Bella

Sindaco

Lorenzo Pozza

Sindaco

Silvia Olivotto

Supplente

Francesco Di Carlo

Supplente

Età	61	52	51	67	48
Nazionalità	italiana e statunitense	italiana	italiana	italiana	italiana
In carica dal	30 aprile 2014	30 aprile 2014	30 aprile 2014	30 aprile 2014	30 aprile 2014

■ Comitato
Nomine
e Remunerazione

■ Comitato
Controllo e Rischi

■ Comitato
Operazioni
Parti Correlate

■ Comitato
Governance
e Sostenibilità

■ Comitato
Investimenti
e Operazioni
Strategiche

▲ Amministratore
incaricato
del sistema di
controllo interno e
gestione dei rischi

P Presidente
del Comitato



**Paolo
Di Benedetto**

**Alberta
Figari**

**Diva
Moriani**

**Lorenzo
Pellicoli**

**Roberto
Perotti**

**Sabrina
Pucci**

**Paola
Sapienza**

Amministratore

Amministratore

Amministratore

Amministratore

Amministratore

Amministratore

Amministratore

70

53

49

66

56

50

52

italiana

italiana

italiana

italiana

italiana

italiana

italiana

avvocato

avvocato

manager

manager

docente

docente

docente

28 aprile 2016

30 aprile 2013

28 aprile 2016

28 aprile 2007

28 aprile 2016

30 aprile 2013

30 aprile 2010

eletto nella lista
di minoranza

eletta nella lista
di minoranza

■ P ■

■ P ■

■ ■

■ ■

■ ■

■ ■

■ ■

✓

✓

✓

✓

✓

✓

Esperienze e competenze

62% esperienza internazionale
in contesti aziendali, professionali
o accademici esteri

62% esperienza
manageriale

23% capacità
imprenditoriale

38% esperienze
accademiche

62% conoscenza del contesto
normativo e dei requisiti
regolamentari

77% conoscenza
finanziaria e contabile

77% esperienza
nel settore assicurativo

62% esperienza
nel settore industriale

54% esperienza
in società a grande
capitalizzazione

56 età media

60% sindaci donna

100% partecipazione media
alle riunioni del Consiglio

24 riunioni del Collegio
Sindacale

3 giornate di approfondimento su responsabilità amministrativa
societaria, market abuse, gestione delle informazioni privilegiate e
rendicontazione delle informazioni di carattere non finanziario



Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017, p. 72
per ulteriori informazioni sulla diversità degli organi
di amministrazione, gestione e controllo



La politica retributiva

Attraverso la politica retributiva ci proponiamo di attrarre, motivare e trattenere le persone che - per le loro competenze tecniche e manageriali e i loro differenti profili in termini di origine, genere ed esperienze - sono un fattore chiave per il successo del Gruppo come riflesso nei nostri valori.

La nostra politica retributiva riflette e sostiene la strategia e i nostri valori: essere un Gruppo assicurativo globale con un approccio alla creazione di valore e alla sostenibilità dei risultati, valorizzando le nostre persone e mantenendo l'impegno verso tutti gli stakeholder.

La nostra politica è fondata sui seguenti principi che guidano i programmi retributivi e le azioni conseguenti:



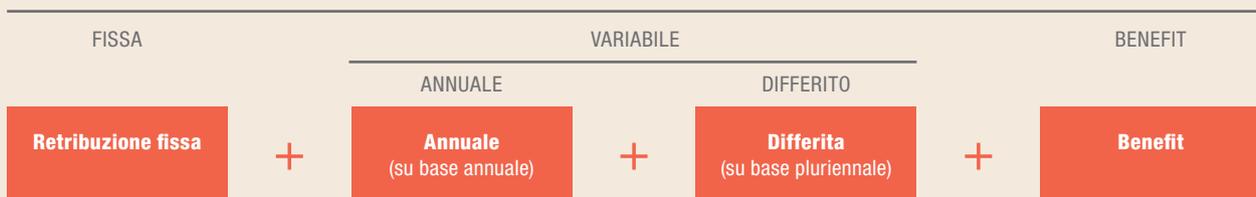
La **politica retributiva** a favore degli **amministratori non muniti di deleghe esecutive** prevede che la remunerazione sia composta da una componente fissa e dalla corresponsione di un gettone di presenza per ciascuna seduta del Consiglio di Amministrazione a cui partecipano, oltre al rimborso delle spese sostenute per la partecipazione alle sedute.

Agli amministratori che sono anche componenti di comitati consiliari sono corrisposti degli emolumenti aggiuntivi rispetto a quanto già percepito in qualità di componenti del Consiglio di Amministrazione (con l'eccezione di coloro che sono anche dirigenti del Gruppo Generali), in funzione delle competenze attribuite a tali comitati e all'impegno richiesto per la partecipazione ai lavori di questi ultimi in termini di numero di adunanze e di attività propedeutiche alle stesse. Questi compensi sono stabiliti dal Consiglio di Amministrazione.

In linea con le migliori pratiche di mercato internazionali, non è prevista la corresponsione di alcuna remunerazione variabile.

L'**Amministratore Delegato/Group CEO**, unico amministratore esecutivo, i **membri del GMC** e gli **altri dirigenti con responsabilità strategiche** sono destinatari di un **pacchetto retributivo complessivo** costituito da una componente fissa, da una componente variabile con meccanismi di malus e clawback, e da benefit.

Retribuzione complessiva target¹⁰



La componente fissa remunera il ruolo occupato e le responsabilità assegnate, tenendo anche conto dell'esperienza e delle competenze richieste, oltre alla qualità del contributo espresso nel raggiungimento dei risultati di business.

¹⁰ Pacchetto retributivo target per tutta la popolazione descritta, ad esclusione dei dirigenti con responsabilità strategiche appartenenti alle funzioni di controllo per le quali si applicano una politica retributiva e regole specifiche.

La remunerazione variabile di breve periodo consiste in un sistema di bonus annuale in base al quale può essere maturato un bonus cash che varia tra lo 0% e il 200% della target baseline individuale in dipendenza di:

- funding di Gruppo, connesso ai risultati raggiunti in termini di Risultato Operativo e Utile Netto Rettificato di Gruppo e alla verifica del superamento di un livello minimo di Economic Solvency Ratio¹¹
- raggiungimento di obiettivi definiti nelle balanced scorecard individuali in cui sono fissati da 5 a 7 obiettivi a livello di Gruppo, Regione, Paese, business/funzione e individuali - come appropriato – basati sulle seguenti prospettive:



La remunerazione variabile di lungo periodo si sostanzia in un piano pluriennale basato su azioni di Assicurazioni Generali (previa approvazione dell'Assemblea degli Azionisti). Il bonus massimo potenziale da erogarsi in azioni corrisponde al 175% della remunerazione annua lorda dei partecipanti (tale percentuale è pari al 250% per l'Amministratore Delegato/Group CEO). Il piano ha le seguenti caratteristiche:

- si articola su un arco temporale complessivo di 6 anni e si collega a specifici obiettivi di performance di Gruppo (Return on Equity e Total Shareholder Return relativo) e alla verifica del superamento di un livello minimo di Economic Solvency Ratio¹⁰
- prevede un periodo di performance triennale e ulteriori periodi di indisponibilità sino a due anni (cd. minimum holding) sulle azioni assegnate.

I benefit includono, in particolare, previdenza integrativa e assistenza sanitaria per i dipendenti e le loro famiglie, oltre all'autovettura aziendale e ulteriori previsioni, fra cui alcuni legati alla mobilità interna o internazionale (ad esempio, spese di alloggio, trasferimento e istruzione per i figli), in linea con le prassi di mercato.



www.generali.com/it/governance/remuneration
per ulteriori informazioni sulla politica retributiva e sulla Relazione sulla Remunerazione comprensiva anche delle informazioni retributive



Informazioni aggiuntive nella Nota Integrativa della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2017
per altre informazioni sui benefici previdenziali dei dipendenti del Gruppo

Le nostre **performance**





43 L'andamento economico

48 La situazione patrimoniale e finanziaria

57 L'andamento dell'azione

58 I nostri mercati di riferimento:
posizionamento e performance

Andamento economico e situazione patrimoniale del Gruppo

Sintesi degli andamenti del Gruppo¹



- Premi a oltre € 68,5 mld (-0,2%), in crescita nel ramo Danni (+1,7%). Raccolta netta Vita oltre € 9,7 mld, mantenendosi ai livelli più alti del mercato
- Risultato operativo a € 4,9 miliardi, in aumento del 2,3% grazie alle performance dei segmenti Vita e Holding e altre attività. Solido il risultato operativo del segmento Danni, il cui Cor si conferma a ottimi livelli (92,8%)
- Operating RoE a 13,4% confermando il raggiungimento del target strategico (>13%)
- Risultato di Gruppo a € 2,1 miliardi (+1,4%)
- Ulteriormente rafforzata la solidità del capitale di Gruppo con Regulatory Solvency Ratio a 208% e Economic Solvency Ratio a 230% (dati preliminari)

¹ Le variazioni di premi, raccolta netta, PVNBP (valore attuale dei premi della nuova produzione) sono a termini omogenei, ossia a parità di cambi e area di consolidamento. Con riferimento al disinvestimento delle attività olandesi e irlandesi in applicazione all'IFRS 5 le società olandesi e irlandesi in fase di cessione sono classificate come attività in dismissione possedute per la vendita. Conseguentemente, tali partecipazioni non sono state escluse dal consolidamento nell'informativa di bilancio al 31 dicembre 2017 ma sia il totale delle attività e passività che il risultato economico, al netto degli effetti fiscali, sono stati rilevati separatamente nelle specifiche voci degli schemi di bilancio. Parimenti sono stati riclassificati i dati comparativi 2016; per ulteriori informazioni si veda il paragrafo "Variazione della presentazione degli indicatori di performance del Gruppo" in Nota alla Relazione.

L'andamento economico

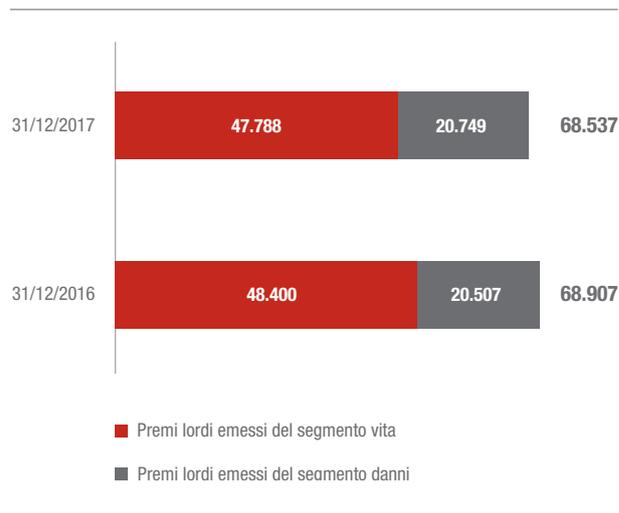
Andamento della raccolta

I **premi complessivi** del Gruppo ammontano a € 68.537 milioni (-0,2%), riflettendo l'andamento del segmento Vita (-1,0%), mentre il Danni (+1,7%) conferma lo sviluppo osservato nel corso del 2017.

Con riferimento alle linee di business, i **premi del segmento Vita** si attestano a € 47.788 milioni (-1,0%); coerentemente con l'obiettivo strategico di proseguire la politica di sottoscrizione maggiormente selettiva, la raccolta dei prodotti risparmio flette dell'11,6% soprattutto in Italia, Asia, Germania, Spagna e Francia. Il suddetto programmato ribilanciamento verso prodotti che presentano migliori caratteristiche in termini di ritorno rispetto al rischio determina un aumento sia dei prodotti unit-linked (+22,4%), diffuso nelle aree di operatività del Gruppo ed in particolare in Italia (+57,3%) e Francia (+52,1%), che delle polizze puro rischio e malattia (+7,0%).

La **raccolta netta** supera € 9,7 miliardi, mantenendosi ai livelli più alti del mercato; il calo del 17,1% riflette la suddetta esecuzione degli obiettivi strategici di concentrare le vendite su prodotti ad elevata marginalità.

La **nuova produzione in termini di valore attuale dei premi futuri di nuova produzione (PVNBP)** si attesta a € 45.429 milioni, con calo del 2,3%, sia nei premi unici (-2,8%) che nei premi annui (-2,6%). Con riferimento alle linee di business, si osserva una forte crescita nella produzione unit-linked (+28,7%) e un lieve miglioramen-



to dei prodotti puro rischio (+3,0%). I premi della linea risparmio registrano una riduzione significativa (-19,0%), dovuta alle azioni programmate del Gruppo volte a ridurre il business soggetto a garanzie finanziarie.

Il **valore della nuova produzione (NBV)** segna un forte miglioramento (+53,8%) attestandosi a € 1.820 milioni (€ 1.193 milioni al 31 dicembre 2016).

La **redditività (margine sul PVNBP)**² evidenzia una notevole crescita di 1,46 p.p. portandosi a 4,01% (2,56% al 31 dicembre 2016), di cui +1,12 p.p. grazie al riorien-

€ 11.272 mln premi a valenza sociale*

€ 676 mln premi a valenza ambientale*

I prodotti assicurativi, per loro stessa natura, hanno un elevato valore sociale e ambientale, in quanto costituiscono una risposta concreta ai bisogni di protezione dei clienti e alle crescenti esigenze della società, favorendo la prevenzione e mitigazione dei rischi. Monitoriamo costantemente i rischi che possono avere un impatto sulla società e sull'ambiente per individuare le opportunità e continuare a creare valore.

A seguito di tali valutazioni sviluppiamo anche prodotti e servizi che, per tipologia di cliente o di copertura fornita, rispondono a specifiche esigenze sociali e ambientali.



Glossario disponibile a fine volume



Rischi e opportunità del contesto esterno, p. 28

* I premi a valenza sociale e ambientale sono determinati su un perimetro societario che rappresenta il 93,5% del totale dei premi di Gruppo nel lavoro diretto.

² La marginalità calcolata considerando gli Annual Premium Equivalent (APE) crescerebbe sino a raggiungere il 39,2%.



tamento delle vendite verso il business unit-linked e di puro rischio e all'efficace ricalibrazione delle garanzie finanziarie, e +0,34 p.p. derivanti dal contesto economico più favorevole rispetto all'anno precedente.

I **premi del segmento Danni** ammontano a € 20.749 milioni, in crescita dell'1,7% grazie al positivo andamento di entrambe le linee di business. Lo sviluppo del comparto auto (+3,0%) è trainato dalla crescita registrata in Germania (+4,2%), Paesi CEE (+3,2%), Spagna (+3,8%), nella regione Americas (+25,7%) e in Francia (+2,6%), che più che compensano il calo della raccolta auto in

Italia (-4,5%), a seguito della contrazione del premio medio e delle misure adottate per recuperare la redditività del portafoglio. In crescita anche la raccolta premi nel non auto (+0,9%) principalmente sostenuta dallo sviluppo nei Paesi CEE (+3,6%), nella regione EMEA (+2,6%) e da Europ Assistance (+14,0%), mentre l'Italia, seppur in recupero rispetto al calo osservato nel corso del 2017, flette dell'1,8% principalmente per la contrazione della raccolta delle linee Global Corporate & Commercial, e la Francia cala del 2,0% per effetto delle deboli condizioni di mercato nei rami aziende e costruzioni.

Premi lordi emessi complessivi

(in milioni di euro)	Premi lordi emessi complessivi	
	31/12/2017	31/12/2016
Italia	22.836	23.612
Francia	11.799	10.920
Germania	16.005	16.227
Paesi dell'Europa centro-orientale	3.600	3.490
International*	14.215	14.576
EMEA	8.688	8.960
Spagna	2.427	2.502
Austria	2.592	2.568
Svizzera	1.817	1.883
Altri EMEA	1.852	2.007
Americas	1.420	1.308
Asia	2.359	2.578
Europ Assistance	753	681
Altre società	996	1.048
Holding di Gruppo e altre società	82	83
Totale	68.537	68.907

* La raccolta premi totale per GBL & International, prendendo in considerazione il business relativo alle Global Business Lines sottoscritto nei vari Paesi, è stata pari a € 16.324 mln. Complessivamente le Global Business Lines hanno registrato € 4.102 mln di premi da:
 - Global Corporate & Commercial € 1.887 mln;
 - Generali Employee Benefits e Generali Global Health € 1.362 mln e
 - Europe Assistance € 753 mln.

La descrizione delle aree geografiche presentate nel documento è disponibile nella Nota alla Relazione sulla Gestione nella sezione Allegati alla Relazione sulla Gestione.

Risultato operativo

Il **risultato operativo del Gruppo** si attesta a € 4.895 milioni, in crescita del 2,3% (€ 4.783 milioni al 31 dicembre 2016³), riflettendo il positivo andamento dei segmenti Vita e Holding e altre attività. Il risultato operativo del segmento Danni si conferma solido, nonostante il maggior impatto di sinistri catastrofali.

L'**operating return on equity**, principale obiettivo di redditività economica del Gruppo, si attesta al 13,4% (invariato rispetto al 31 dicembre 2016), confermando il raggiungimento dell'obiettivo strategico (>13%).

Risultato operativo totale per segmento

(in milioni di euro)	31/12/2017	31/12/2016	Variazione
Risultato operativo totale	4.895	4.783	2,3%
Segmento Vita	3.141	3.084	1,8%
Segmento Danni	1.972	2.073	-4,9%
Holding e altre attività	59	-74	n.s.
Elisioni intersettoriali	-278	-300	-7,4%

In particolare il risultato Vita, pari a € 3.141 milioni, cresce dell'1,8% grazie all'andamento del margine finanziario che beneficia di maggiori profitti di realizzo e minori svalutazioni. La performance tecnica al netto delle spese di gestione assicurativa registra invece una flessione.

Il risultato operativo Danni, pari a € 1.972 milioni, flette del 4,9% riflettendo da un lato il maggior impatto dei sinistri catastrofali per € 124 milioni (tra cui gli uragani statunitensi di agosto e settembre e le tempeste che si sono abbattute nell'Europa centrale in luglio, agosto) e, dall'altro, il minor contributo della gestione finanziaria in

un contesto di perdurante basso livello dei tassi di interesse. Il combined ratio si attesta a 92,8%, confermandosi al primo posto tra i nostri peer, coerentemente con la direttiva strategica di eccellenza tecnica del Gruppo.

Il miglioramento del risultato operativo del segmento Holding e altre attività, che ammonta a € 59 milioni (€ -74 milioni al 31.12.2016) riflette l'ottima performance di Banca Generali, la riduzione dei costi operativi di holding nonché il positivo risultato delle altre attività di asset management e di real estate.

Risultato operativo per Paese

(in milioni di euro)	Reddito operativo totale	
	31/12/2017	31/12/2016
Italia	1.841	1.948
Francia	744	701
Germania	827	847
Paesi dell'Europa centro-orientale	481	461
International*	1.067	1.120
EMEA	896	825
Americas	62	98
Asia	39	32
Europ Assistance	88	90
Altre società	-18	76
Investments, Asset & Wealth Management**	468	321
Holding di Gruppo, altre società ed elisioni intersettoriali	-532	-615
Totale	4.895	4.783

* Aggiungendo al totale International qui sopra indicato la parte di business relativo alla Global Business Lines "Global corporate and commercial" sottoscritto anche nei vari Paesi si ottiene un risultato operativo totale per GBL & International pari a € 1.191 mln.

** Aggiungendo al totale Investments, Asset & Wealth Management qui sopra indicato anche il risultato di AM dei Paesi dell'Europa centro-orientale si ottiene un risultato operativo totale pari a € 482 mln.

³ Come sopra anticipato, i dati comparativi 2016 sono stati riclassificati; per ulteriori informazioni si veda il paragrafo Variazione della presentazione degli indicatori di performance del Gruppo in Nota alla Relazione sulla Gestione.

Risultato non operativo

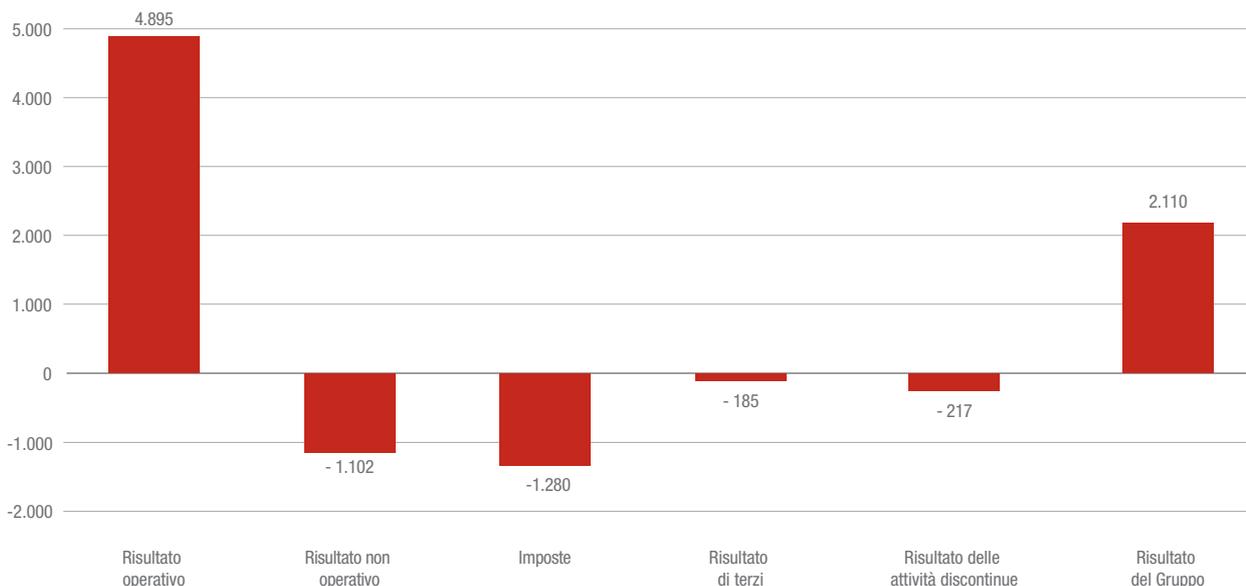
Il risultato non operativo del Gruppo migliora a € -1.102 milioni (€ -1.526 milioni al 31 dicembre 2016). In particolare:

- le **perdite nette da valutazione** risultano in calo a € -271 milioni (€ -543 milioni del 31 dicembre 2016) per effetto principalmente delle minori svalutazioni su investimenti finanziari obbligazionari ed azionari;
- i **profitti netti di realizzo** si attestano a € 331 milioni (€ 425 al 31 dicembre 2016), in calo a seguito principalmente dei minori realizzi sui portafogli immobiliari e azionari;
- i **proventi netti non operativi** da fair value aumentano a € 26 milioni (€ -96 milioni al 31 dicembre 2016);
- gli **altri costi e ricavi non operativi** risultano in calo a € -432 milioni (€ -518 milioni al 31 dicembre 2016).

Questa voce si compone di € -106 milioni relativi all'ammortamento del valore dei portafogli acquisiti (€ -139 al 31 dicembre 2016), € -297 milioni di costi di ristrutturazione (€ -176 al 31 dicembre 2016), di cui circa € 170 milioni relativi all'annunciata fase di trasformazione industriale per rafforzare la performance operativa in Germania, e € -29 milioni di altri costi netti non operativi (€ -204 milioni al 31 dicembre 2016) che beneficia di € 196 milioni di proventi derivanti dalla cessione del portafoglio Danni in run-off della filiale inglese avvenuta lo scorso dicembre.

- i **costi non operativi di holding** si attestano a € -756 milioni (€ -794 milioni al 31 dicembre 2016), riflettendo il calo degli interessi passivi sul debito finanziario che passano da € -723 milioni a € -673 milioni.

Risultato del Gruppo



Il risultato del periodo di pertinenza del Gruppo si attesta a € 2.110 milioni, registrando un aumento dell'1,4% rispetto ai € 2.081 milioni del 31 dicembre 2016 e riflette:

- il miglioramento del risultato operativo e lo sviluppo del risultato non operativo sopra commentati;
- il risultato delle attività operative cessate di € -217 milioni, che comprende la minusvalenza da valutazione delle attività olandesi e l'utile del periodo derivante da tali attività, nonché l'utile derivante dalla società irlandese in dismissione;
- l'incremento della fiscalità, il cui tax rate si attesta al 31,8% (29,4% al 31 dicembre 2016), essenzialmente determinato dall'imposta addizionale straordinaria in-

trodotta in Francia per il 2017 per circa € 40 milioni e l'imposta sostitutiva una tantum prevista dal governo statunitense sugli utili non distribuiti delle partecipate estere pari a € 52 milioni. Lo scorso anno il tax rate aveva beneficiato della riduzione dell'aliquota nominale dell'imposta sui redditi societari in Spagna, nonché a proventi di natura straordinaria in Germania a fronte di minori imposte di esercizi precedenti;

- il **risultato di terzi**, pari a € 185 milioni, che corrisponde ad un minority rate pari all'8,1% (7,1% al 31 dicembre 2016) in aumento rispetto ai € 158 milioni dello scorso anno per effetto del risultato di Banca Generali.

Da risultato operativo a risultato del periodo

(in milioni di euro)	31/12/2017	31/12/2016	Variazione
Risultato operativo consolidato	4.895	4.783	2,3%
Premi netti di competenza	64.604	64.944	-0,5%
Oneri netti relativi ai sinistri	-65.748	-63.616	3,4%
Spese di gestione	-10.634	-10.456	1,7%
Commissioni nette	454	334	36,1%
Risultato operativo degli investimenti	16.993	14.245	19,3%
Proventi e oneri operativi derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	4.365	2.164	n.s.
Proventi e oneri operativi derivanti da altri strumenti finanziari	12.628	12.081	4,5%
Interessi e altri proventi	11.874	12.029	-1,3%
Profitti netti di realizzo operativi da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	1.957	1.698	15,2%
Perdite nette da valutazione operative da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	-258	-707	-63,5%
Interessi passivi relativi al debito operativo	-340	-347	-2,0%
Altri oneri da strumenti finanziari ed investimenti immobiliari	-604	-591	2,1%
Costi operativi di holding	-454	-458	-0,9%
Altri costi e ricavi operativi (*)	-321	-208	53,8%
Risultato non operativo consolidato	-1.102	-1.526	-27,7%
Risultato non operativo degli investimenti	86	-213	n.s.
Proventi e oneri non operativi derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	26	-96	n.s.
Proventi e oneri non operativi derivanti da altri strumenti finanziari (**)	60	-118	n.s.
Profitti netti di realizzo non operativi da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	331	425	-22,1%
Perdite nette da valutazione non operative da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	-271	-543	-50,0%
Costi non operativi di holding	-756	-794	-4,7%
Interessi passivi relativi al debito finanziario	-673	-723	-6,9%
Altri costi non operativi di holding	-83	-71	17,7%
Altri costi e ricavi non operativi	-432	-518	-16,7%
Risultato del periodo prima delle imposte	3.792	3.258	16,4%
Imposte (*)	-1.280	-1.059	20,9%
Utile dopo le imposte	2.513	2.199	14,2%
Utile o perdita delle attività operative cessate	-217	40	n.s.
Risultato del periodo consolidato	2.295	2.239	2,5%
Risultato del periodo di pertinenza del Gruppo	2.110	2.081	1,4%
Risultato del periodo di pertinenza di terzi	185	158	17,4%

(*) Al 31 dicembre 2017 l'importo è rettificato per imposte operative di € 52 milioni e per imposte non ricorrenti retrocesse agli assicurati in Germania per € 54 milioni (al 31 dicembre 2016 rispettivamente a € 64 milioni e € 79 milioni).

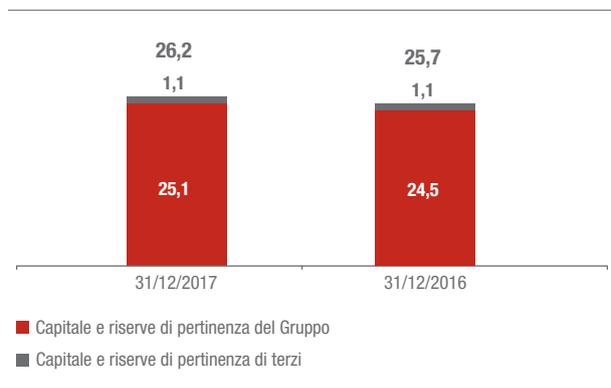
(**) L'importo è al lordo degli interessi passivi relativi al debito finanziario.

La situazione patrimoniale e finanziaria

Patrimonio netto e solvibilità di Gruppo

Il **capitale e riserve di pertinenza del Gruppo** si attestano a € 25.079 milioni, in aumento del 2,2% rispetto a € 24.545 milioni al 31 dicembre 2016. La variazione è ascrivibile principalmente:

- al risultato del periodo di pertinenza del Gruppo, pari a € 2.110 milioni al 31 dicembre 2017;
- alla distribuzione del dividendo per € 1.249 milioni, effettuata nel corso del 2017;
- agli altri utili o perdite rilevati a patrimonio netto dell'anno in corso pari a € -100 milioni. In particolare, tale andamento è attribuibile principalmente alla riduzione degli utili o perdite su cambi per € -158 milioni.



Rollforward del patrimonio netto

(in milioni di euro)	31/12/2017	31/12/2016
Capitale e riserve di pertinenza del Gruppo alla fine del precedente esercizio	24.545	23.565
Utile del periodo	2.110	2.081
Dividendi distribuiti	-1.249	-1.123
Altri utili o perdite rilevati a patrimonio netto	-100	11
Utili o perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita	-27	372
Utili o perdite per differenze cambio	-158	-31
Utili o perdite su strumenti di copertura	58	13
Utili o perdite per piani a benefici definiti	31	-224
Altri utili o perdite	-4	-119
Altre voci	-226	11
Capitale e riserve di pertinenza del Gruppo alla fine dell'esercizio	25.079	24.545

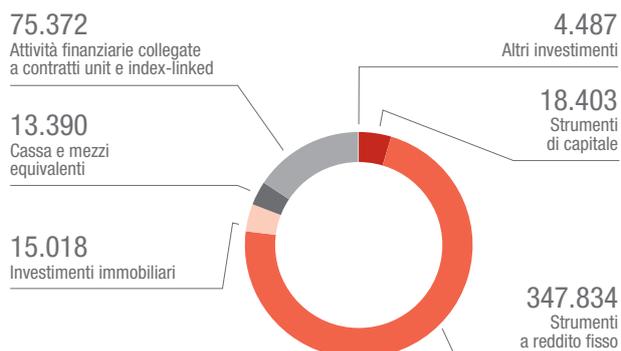
Il Regulatory Solvency Ratio – che rappresenta la visione regolamentare del capitale del Gruppo e si basa sull'utilizzo del modello interno unicamente per le compagnie che hanno ottenuto la relativa approvazione da parte dell'IVASS, e sulla Standard Formula per le altre compagnie – è risultato pari a 208% (178% al 31 dicembre 2016; +30 p.p.).

L'Economic Solvency Ratio, che rappresenta la visione economica del capitale del Gruppo ed è calcolato applicando il modello interno all'intero perimetro del Gruppo, si è posizionato al 230% (194% al 31 dicembre 2016; +36 p.p.). Per ulteriori informazioni relative alla posizione di solvibilità di Gruppo si faccia riferimento al Risk Report.

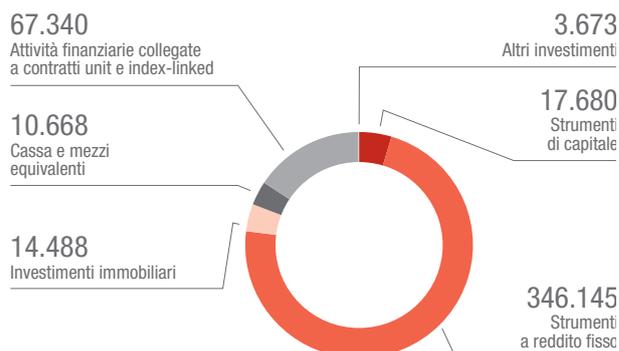
Investimenti

Asset allocation

Investimenti al 31/12/2017



Investimenti al 31/12/2016



Al 31 dicembre 2017 il valore complessivo degli investimenti si attesta a € 474.502 milioni in crescita del 3,2% rispetto all'esercizio precedente. Gli investimenti di Gruppo ammontano a € 399.130 milioni (+1,6%) e quelli collegati a contratti linked a € 75.372 milioni (+11,9%).

€ 345 mld (+7,1%) **investimenti diretti delle compagnie assicurative del Gruppo a cui si applica la Responsible Investment Guideline**

In attuazione della **Responsible Investment Guideline**, il documento che disciplina a livello di Gruppo le diverse attività di investimento responsabile, identifichiamo, valutiamo e monitoriamo le società emittenti presenti in portafoglio coinvolte in settori controversi (ad esempio, armi non convenzionali) o in attività che comportano gravi o sistematiche violazioni dei diritti umani, gravi danni ambientali, corruzione.

Grazie alla creazione di una metodologia ESG proprietaria, che considera aspetti ambientali, sociali e di corporate governance, valutiamo il grado di responsabilità e coinvolgimento delle società emittenti e promuoviamo azioni specifiche nei loro confronti, che vanno dal divieto di contrarre nuovi investimenti, alla vendita delle posizioni in essere o al mantenimento delle stesse fino a scadenza o ancora al dialogo diretto per incoraggiarle ad agire responsabilmente.

Un comitato interfunzionale denominato **Responsible Investment Committee** ha il compito di supportare le decisioni del Group Chief Investment Officer in merito a possibili esclusioni dall'universo investibile del Gruppo.

Una strategia per il clima

In linea con i principi di investimento responsabile ai quali

da tempo aderiamo, e in attuazione della Politica di Gruppo per l'Ambiente e il Clima, abbiamo definito il nostro impegno, anche attraverso l'attività di investimento, nella mitigazione del cambiamento climatico e nella transizione verso energie alternative al carbone e ai combustibili fossili.



Le nostre regole per un agire corretto, p. 23

Fondi di investimento sostenibile e responsabile

Grazie ad una metodologia, sviluppata internamente da un team dedicato, che integra aspetti non finanziari e finanziari tradizionali, selezioniamo le migliori società in relazione alle politiche di responsabilità sociale d'impresa e sviluppo sostenibile, per costituire fondi e mandati di gestione SRI (Sustainable and Responsible Investment) dedicati.

Al 31 dicembre 2017, la metodologia è applicata a fondi e mandati di gestione per un totale di € 37,2 miliardi di asset (+21,2%). Di questi, il 76,3% è soggetto all'analisi SRI ed esprime un tasso di conformità ai principi SRI del Gruppo superiore al 90%. Il restante 23,7% non è coperto dall'analisi SRI (fondi di fondi, emittenti situati in regioni extra-europee, emittenti non quotati).



www.generali-investments.com/it/it/institutional/strategies/#isr

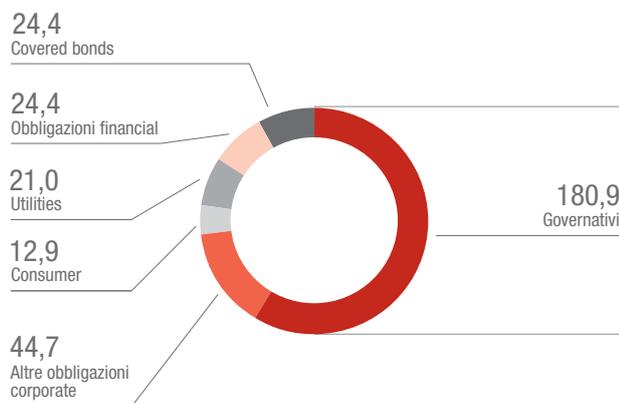


In termini di incidenza delle principali categorie di investimenti, la relativa esposizione degli strumenti a reddito fisso risulta in riduzione all'87,1% (88,2% al 31 dicembre 2016), mentre quella degli strumenti di capitale risulta in lieve incremento, attestandosi al 4,6% (4,5% al 31 dicembre 2016). Anche l'incidenza degli investimenti immobiliari e quella degli altri investimenti risultano in lieve

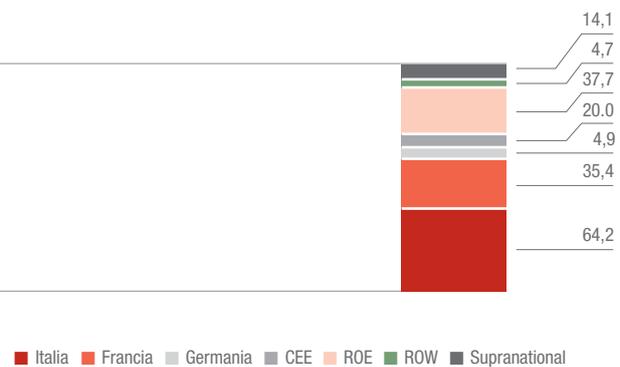
incremento, attestandosi rispettivamente al 3,8% (3,7% al 31 dicembre 2016) e all'1,1% (0,9% al 31 dicembre 2016). Si ricorda che gli altri investimenti comprendono principalmente i crediti interbancari e verso la clientela bancaria, le partecipazioni e i derivati. Infine, l'incidenza della liquidità passa dal 2,7% al 3,4%.

Strumenti a reddito fisso: portafoglio obbligazionario

Portafoglio obbligazionario: dettaglio per settore



Titoli governativi: dettaglio per Paese di rischio



Con riferimento alla composizione del portafoglio obbligazionario, i titoli governativi, che ne rappresentano il 57% (54,8% al 31 dicembre 2016) mostrano un incremento attestandosi a € 180.905 milioni (€ 172.647 milioni al 31 dicembre 2016). La variazione del periodo è ascrivibile prevalentemente alla posizione di acquirente netto del Gruppo verso questa classe di attivi. L'esposizione verso i singoli titoli di Stato è principalmente allocata ai rispettivi Paesi di operatività, in linea con la politica di ALM implementate dal Gruppo.

La componente corporate registra un decremento in termini assoluti attestandosi a € 136.579 milioni (€ 142.528 milioni al 31 dicembre 2016), pari al 43% del portafoglio

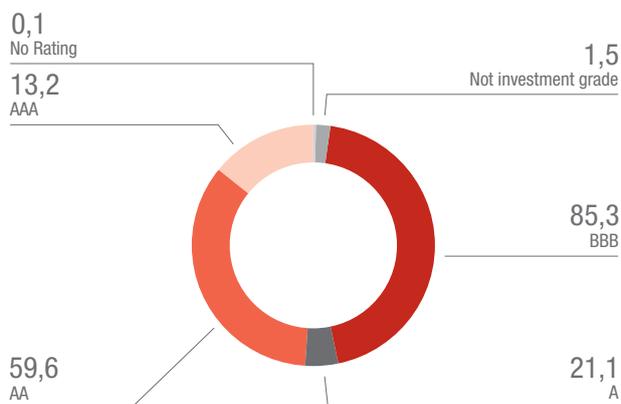
obbligazionario (45,2% al 31 dicembre 2016), dovuto all'orientamento della strategia di reinvestimento verso la componente obbligazionaria sovrana.

Prendendo in considerazione, invece, la nuova composizione del portafoglio attuale si evidenzia come sia aumentata la componente non finanziaria, al fine di favorire un maggior livello di diversificazione.

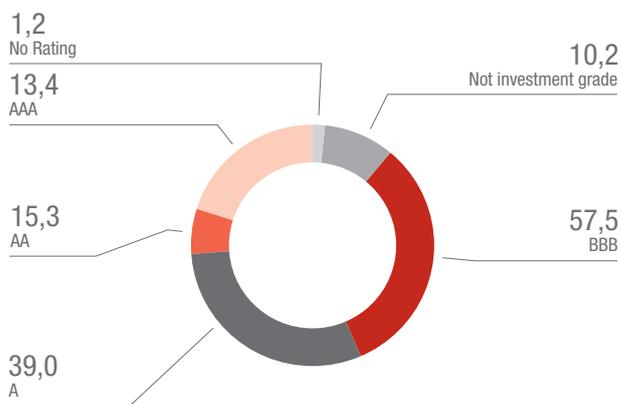
Si segnala che le obbligazioni emesse da società operanti nel settore del Real Estate sono state incluse nel perimetro delle Altre obbligazioni corporate.

Di seguito il dettaglio per rating del portafoglio obbligazionario al 31 dicembre 2017 suddiviso tra componente governativa e corporate.

Titoli governativi



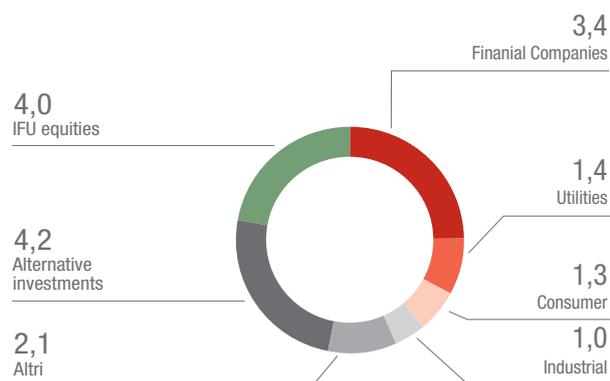
Titoli corporate



Il portafoglio corporate del Gruppo si conferma sostanzialmente in linea, in termini di merito creditizio, con quanto registrato al 31 dicembre 2016, con oltre il 91% dei titoli detenuti classificati come Investment Grade.

Aumenta lievemente l'esposizione ai bond con rating BBB, mentre tutte le altre classi sono in calo in termini assoluti, a fronte della riduzione programmata del portafoglio nel corso del 2017.

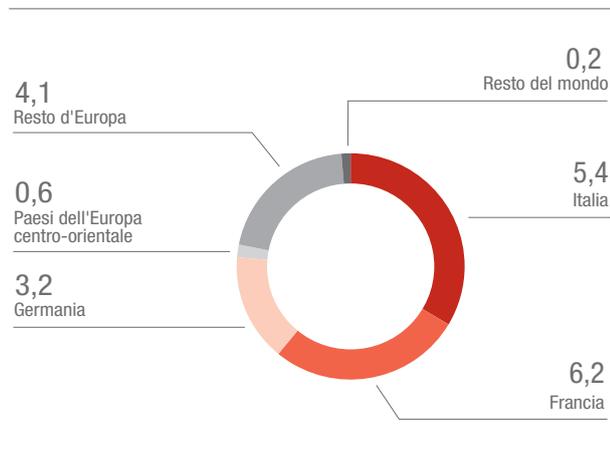
Titoli di capitale: portafoglio azionario



I titoli di capitale registrano un incremento in termini assoluti attestandosi a € 18.403 milioni (€ 17.680 milioni al 31 dicembre 2016).

La variazione del periodo è ascrivibile prevalentemente all'aumento di valore degli investimenti che hanno beneficiato del positivo andamento dei corsi azionari, ed in misura minore per la conversione di alcuni titoli obbligazionari in azioni.

Investimenti immobiliari



Gli investimenti immobiliari in termini di valori di bilancio si attestano a € 15.018 milioni (€ 14.488 milioni al 31 dicembre 2016).

In particolare, gli investimenti immobiliari diretti del Gruppo a valori di mercato, pari a € 19.763 milioni (€ 18.520 milioni al 31 dicembre 2016), sono quasi interamente allocati in Europa occidentale, prevalentemente in Italia, Francia e Germania e sono situati nei rispettivi Paesi di operatività.

Risultato degli investimenti⁴

Redditività degli investimenti

	31/12/2017	31/12/2016
Componenti economiche		
Redditi correnti da titoli a reddito fisso	10.399	10.664
Redditi correnti da titoli azionari	691	704
Redditi correnti da investimenti immobiliari(*)	802	775
Profitti netti di realizzo	2.652	2.166
Perdite nette da valutazione	-432	-1.133
Profitti netti non realizzati	449	-395
Investimenti medi	395.098	392.194
Indici di redditività		
Redditività corrente(*)	3,1%	3,2%
Harvesting rate	0,7%	0,2%
Redditività di conto economico	3,4%	3,3%

(*) Al netto degli ammortamenti del periodo.

La redditività corrente registra una lieve flessione attestandosi a 3,1% (3,2% al 31 dicembre 2016). L'andamento di tale indicatore è attribuibile da un lato all'aumento degli investimenti medi e dall'altro ad un calo nel valore assoluto dei redditi correnti, che si attestano a € 12.089 milioni (€ 12.386 milioni al 31 dicembre 2016), dovuto ai bassi tassi d'interesse ottenibili nell'ambito dell'attività di reinvestimento.

Il contributo al risultato del periodo derivante dalle operazioni di realizzo e dalle valutazioni rilevate a conto economico (harvesting rate) registra un aumento attestandosi a 0,7% (0,2% al 31 dicembre 2016), a seguito di un incremento nel realizzo di plusvalenze e ad un minor impatto delle svalutazioni, particolarmente consistenti al 31 dicembre 2016.

4 Per dettagli sulla modalità di determinazione di tale indicatore si rimanda alla Nota metodologica della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato.

Indebitamento e liquidità

Indebitamento

Coerentemente con il modello gestionale utilizzato dal Gruppo Generali in ambito IAS/IFRS, l'indebitamento consolidato è stato suddiviso in due categorie:

- **debito operativo**, inteso come l'insieme delle passività finanziarie consolidate per le quali è possibile identificare una correlazione con specifiche voci patrimoniali del bilancio consolidato. In tale categoria sono anche comprese le passività iscritte dalle compagnie di as-

sicurazione a fronte di contratti di investimento e le passività interbancarie e verso la clientela degli istituti bancari appartenenti al gruppo;

- **debito finanziario**, comprendente le altre passività finanziarie consolidate, tra le quali passività subordinate, obbligazioni emesse ed altri finanziamenti ottenuti. Rientrano, ad esempio, in tale categoria i debiti contratti nell'ambito di un'operazione di acquisto di partecipazioni di controllo.

Il debito totale è composto come segue:

Debito di Gruppo

(in milioni di euro)	31/12/2017	31/12/2016
Debito operativo	30.501	28.445
Debito finanziario	11.815	12.669
Debito subordinato	8.379	9.126
Titoli di debito senior	2.980	3.017
Altro debito finanziario	456	526
Totale	42.316	41.114

La diminuzione del debito finanziario del gruppo è data principalmente dal rimborso di un titolo subordinato emesso dalla controllata Generali Finance B.V. Il rimborso per € 869 milioni al valore nominale è stato concluso tramite l'esercizio dell'opzione di rimborso anticipato l'8 febbraio 2017.

Il debito operativo registra un incremento dovuto alle maggiori passività finanziarie legate a contratti di investimento.

Il costo medio ponderato del debito finanziario al 31 dicembre 2017 si attesta al 5,70% sostanzialmente invariato rispetto al 5,67% del 31 dicembre 2016. Il costo medio ponderato riflette il costo medio annualizzato del debito tenendo in considerazione le passività in essere alla data di chiusura e le relative attività di copertura del rischio tasso e cambio.

Gli interessi passivi sul debito totale sono di seguito dettagliati:

Interessi passivi

(in milioni di euro)	31/12/2017	31/12/2016	Variazione
Interessi passivi sul debito operativo	340	347	-2,0%
Interessi passivi sul debito finanziario	673	723	-6,9%
Totale(*)	1.013	1.070	-8,9%

(*) Senza considerare gli interessi passivi sul debito operativo delle società si sviluppo immobiliare, classificati tra gli altri costi, nonché gli interessi passivi sui depositi e conti correnti di riassicurazione, portati a rettifica dei relativi interessi attivi.

Dettaglio del debito finanziario

Dettaglio del debito subordinato e dei titoli di debito senior

(in milioni di euro)	31/12/2017				31/12/2016			
	Valore nominale	Valore di bilancio	Interessi passivi di competenza	Tasso medio di interesse %*	Valore nominale	Valore di bilancio	Interessi passivi di competenza	Tasso medio di interesse %*
Debito subordinato	8.417	8.379	547	6,22%	9.166	9.126	595	6,14%
Titoli di debito senior	3.000	2.980	125	4,19%	3.000	3.017	125	4,18%
Totale	11.417	11.359			12.166	12.144		

* Il costo medio ponderato riflette il costo medio annualizzato del debito tenendo in considerazione tutte le passività in essere alla data di chiusura e le relative attività di copertura del rischio valuta e del rischio tasso.

Dettaglio delle emissioni e rimborsi del debito subordinato e dei titoli di debito senior

(in milioni di euro)	31/12/2017			31/12/2016		
	Emissioni	Rimborsi	Emissioni al netto dei rimborsi	Emissioni	Rimborsi	Emissioni al netto dei rimborsi
Debito subordinato	0	869	-869	850	1.167	-317
Titoli di debito senior	0	13	-13	0	0	0
Totale	0	882		850	1.167	

Dettaglio delle principali emissioni

Passività subordinate

Principali emissioni subordinate

	Tasso nominale	Nominale emesso (*)	Valuta	Costo ammortizzato (**)	Emissione	Call	Scadenza
Assicurazioni Generali	6,27%	350	GBP	392	16/06/2006	16/02/2026	Perp
Generali Finance B.V.	5,48%	869	EUR	0	08/02/2007	08/02/2017	Perp
Assicurazioni Generali	6,42%	495	GBP	555	08/02/2007	08/02/2022	Perp
Generali Finance B.V.	10,13%	750	EUR	748	10/07/2012	10/07/2022	10/07/2042
Assicurazioni Generali	7,75%	1.250	EUR	1.247	12/12/2012	12/12/2022	12/12/2042
Assicurazioni Generali	4,13%	1.000	EUR	990	04/02/2014	n.a.	04/05/2026
Assicurazioni Generali	4,60%	1.500	EUR	1.340	21/11/2014	21/11/2025	Perp
Assicurazioni Generali	5,50%	1.250	EUR	1.242	27/10/2015	27/10/2027	27/10/2047
Assicurazioni Generali	5,00%	850	EUR	840	08/06/2016	08/06/2028	08/06/2048

(*) in milioni, in valuta.

(**) in milioni di euro.

In questa categoria sono comprese anche passività subordinate non quotate emesse da Assicurazioni Generali S.p.A. e da altre controllate. Le passività emesse da Assicurazioni Generali S.p.A. sotto forma di private placement ammontano ad un nominale di € 1.000 milioni corrispondenti ad un costo ammortizzato di € 999 milioni. Le rimanenti passività subordinate sono relative a

titoli emessi da controllate austriache corrispondenti ad un costo ammortizzato di circa € 26 milioni di euro.

A febbraio 2017 è stato rimborsato un titolo subordinato emesso dal gruppo a febbraio 2007 per un importo di € 869 milioni, attraverso i proventi derivanti dall'emissione di un titolo obbligazionario subordinato per l'ammontare totale di € 850 milioni effettuata a giugno 2016.

Titoli di debito senior

Principali emissioni di titoli di debito quotate

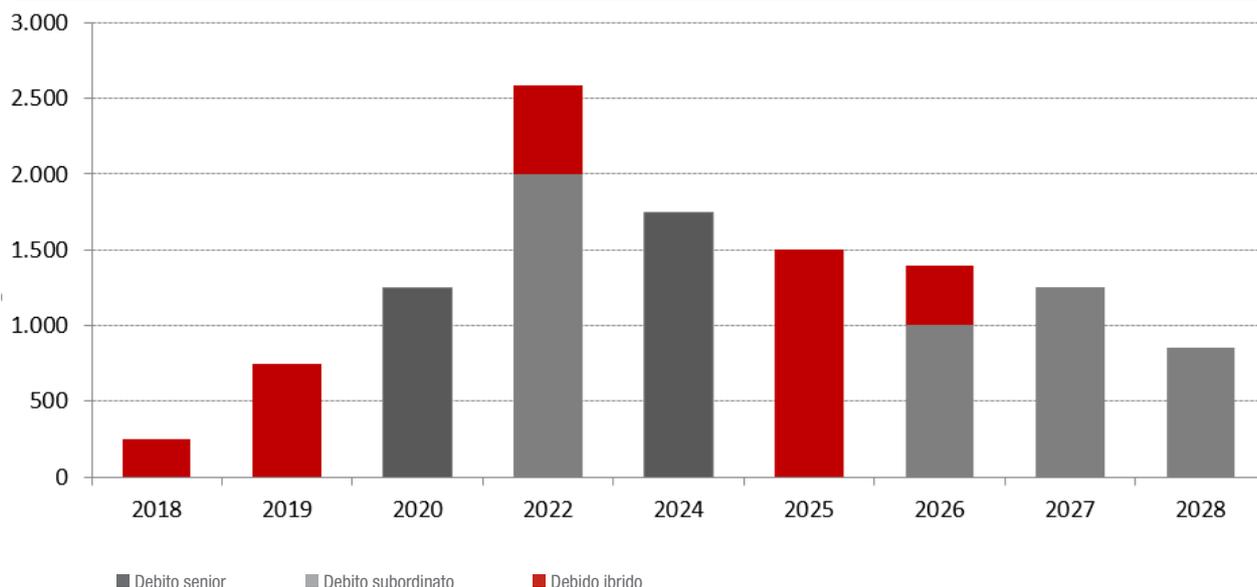
Emittente	Tasso nominale	Nominale emesso (*)	Valuta	Costo ammortizzato(**)	Emissione	Scadenza
Assicurazioni Generali	5,13%	1.750	EUR	1.733	16/09/2009	16/09/2024
Assicurazioni Generali	2,88%	1.250	EUR	1.247	14/01/2014	14/01/2020

(*) in milioni, in valuta.

(**) in milioni di euro.

I titoli obbligazionari emessi dalla controllata Ceska Pojistovna per un importo nominale di CZK 500 milioni sono stati rimborsati a dicembre 2017.

Dettaglio delle scadenze del debito



La durata media al 31 dicembre 2017 si attesta al 6,22 anni rispetto al 6,72 anni al 31 dicembre 2016.

Linee di credito

Come da consolidata prassi di mercato per il settore, Assicurazioni Generali ha in piedi una serie di linee di un importo complessivo massimo di € 2 miliardi con scadenze nel 2018 e 2020. È intenzione della compagnia procedere al loro rinnovo.

Le controparti sono primari istituti di credito di elevato

standing internazionale. Tale operazione inciderà sull'indebitamento finanziario del Gruppo solo in caso di effettivo utilizzo delle linee di credito e permette a Generali di migliorare la flessibilità finanziaria per la gestione dei futuri fabbisogni di liquidità in un contesto di volatilità dei mercati.

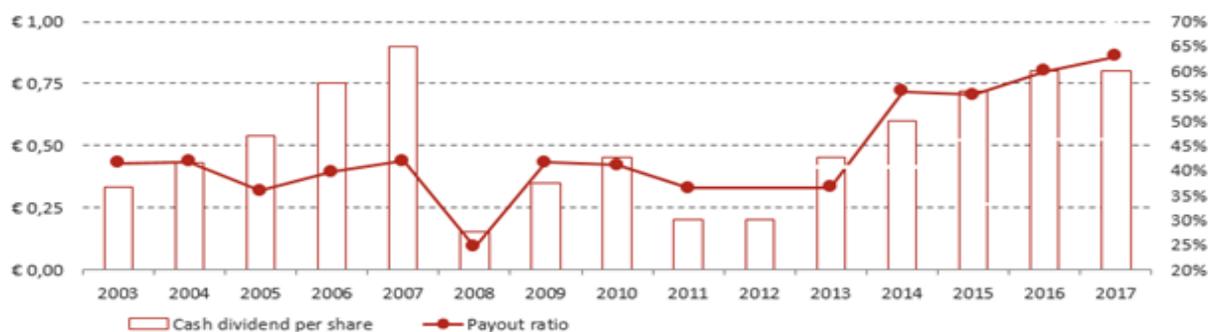
Liquidità

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

(in milioni di euro)	31/12/2017	31/12/2016
Depositi bancari e titoli a breve termine	6.143	6.210
Cassa e disponibilità liquide equivalenti	113	649
Cassa e disponibilità presso banche centrali	593	606
Quote di fondi di investimento monetari	6.891	4.000
Altre disponibilità liquide	-351	-796
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	13.390	10.668

La liquidità registra un incremento attestandosi a € 13.390 milioni, prevalentemente a seguito delle poco favorevoli opportunità di reinvestimento dei profitti generati in particolare nell'ultima parte dell'esercizio.

L'andamento dell'azione



KPI per azione

	31/12/2017	31/12/2016
EPS	1,35	1,34
Operating earning per share	1,67	1,64
DPS	0,85	0,80
Payout ratio	63,0%	60,0%
Dividendo complessivo (in milioni di euro)	1.330	1.249
Prezzo azione	15,20	14,12
Prezzo minimo azione	13,52	9,82
Prezzo massimo azione	16,02	16,37
Prezzo medio azione	14,91	12,42
Numero medio ponderato di azioni in circolazione	1.560.771.499	1.558.512.070
Capitalizzazione di mercato (in milioni di euro)	23.749	22.026
N° medio giornaliero di azioni scambiate	7.179.293	9.962.523
Ritorno totale per gli azionisti(*)	13,54	-11,60

* (dividendo complessivo + var.prezzo azione nel periodo di riferimento)/prezzo azione a inizio anno.

I nostri **mercati di riferimento:** posizionamento⁵ e performance

Italia



Generali si conferma leader nel mercato assicurativo italiano, con una quota di mercato complessiva del 16,4%, grazie a una gamma completa di soluzioni assicurative per i propri clienti sia nel ramo Vita che nel comparto Danni. A livello distributivo, Generali ha perfezionato nel tempo una strategia multicanale fortemente incentrata sul canale agenziale e con una consolidata posizione nel canale diretto Danni e Vita, tramite Genertel e Genertellife, la prima assicurazione online lanciata in Italia. La partnership con Banca Generali, infine, permette di offrire alla sua clientela un'ampia e completa gamma di prodotti assicurativi, previdenziali e di gestione del risparmio.

Il Gruppo si presenta al mercato italiano con tre marchi distinti dal chiaro posizionamento strategico - Generali (mercato retail e PMI), Alleanza (famiglie) e Genertel e Genertellife (canali alternativi). Nel corso del 2017 Generali Italia ha ulteriormente sviluppato il proprio programma di semplificazione con l'obiettivo di migliorare la customer experience semplificando la relazione tra clienti e agenti - per tutto il processo industriale, dalla prevendita all'assistenza - e fornendo servizi sempre più accessibili e innovativi.

Inoltre, a fine 2017, Generali Italia ha lanciato Welion, una nuova società di servizi focalizzata nel fornire soluzioni all'avanguardia nel mondo della salute individuale e del welfare aziendale.

Con riferimento al **quadro macroeconomico**, l'economia italiana è uscita dalla lunga fase recessiva; il PIL è cresciuto dell'1,5% nel 2017, sostenuto dalle esportazioni e da una debole ripresa sia della domanda interna sia degli investimenti in macchinari ed attrezzature. L'aumento del reddito disponibile, conseguente alle più favorevoli condizioni occupazionali, favorisce infatti i consumi delle famiglie.

In linea con quanto osservato durante il 2016, il **mercato assicurativo** Vita italiano ha continuato ad evidenziare

una certa flessione anche nel corso del 2017. Il business Vita di nuova produzione continua ad essere maggiormente orientato verso i prodotti tradizionali, anche se in netto calo rispetto all'esercizio precedente (-18%) e si è osservata una crescita significativa dei prodotti unit-linked (+33%) nonostante il contesto continui a essere caratterizzato da volatilità sui mercati finanziari.

Il mercato Danni ha registrato anche quest'anno una flessione, risentendo della forte concorrenza tra i diversi operatori nel comparto auto che ha portato ad un ulteriore calo del premio medio. Il segmento non auto, invece, beneficiando della seppur debole ripresa macroeconomica, continua a registrare tassi di crescita positivi anche se modesti.

Il **mercato finanziario** domestico è stato caratterizzato da una crescita del rendimento del BTP decennale, che aveva chiuso il 2016 all'1,8% per attestarsi a fine 2017 al 2%. Lo spread BTP-Bund si è tuttavia ridotto dall'1,6% di fine 2016 all'1,5% di fine 2017, grazie al miglioramento della condizione macroeconomica del Paese, confermata anche dall'aumento del rating di S&P da BBB- a BBB, e alle misure adottate per rafforzare il sistema bancario italiano.

Il mercato azionario è stato supportato dalla forte domanda globale e dalla politica accomodante della BCE. Il FTSE MIB ha registrato una performance positiva (+14%) dopo aver toccato un incremento annuale massimo del 38% a settembre.

⁵ Le quote e le posizioni di mercato indicate, basate sul volume premi, fanno riferimento ai dati ufficiali più recenti disponibili.



Ottima performance dei **premi** puro rischio e malattia (+14,9%) e unit-linked (52,1%) grazie alle nuove forme di investimento ibride che hanno beneficiato anche dell'introduzione di prodotti a volatilità controllata in grado di garantire un migliore stabilità dell'investimento. In diminuzione i prodotti di risparmio tradizionali (-13,5%), in particolare quelli a premio unico, in linea con gli obiettivi strategici.

La **nuova produzione in termini di valore attuale dei premi futuri di nuova produzione (PVNBP)** si attesta a € 19.116 milioni, in calo del 3,3% a seguito della contrazione dei premi unici (-7,9%) e dei premi annui (-3,8%).

Con riferimento alle linee di business, si osserva un notevole miglioramento della produzione unit-linked (+71,3%),

grazie al contributo dei prodotti "ibridi" nonché un buon livello di crescita del business di rischio (+28,0%). I prodotti risparmio registrano invece una riduzione (-18,8%) che risulta essere in linea con le azioni del Gruppo volte a ridurre il business garantito.

La **redditività (margine sul PVNBP)** si incrementa di 1,79 punti percentuali, passando da 2,93% del 2016 a 4,72% del 2017, principalmente a seguito della ricalibrazione delle garanzie offerte, al miglior mix produttivo, alla vendita dei nuovi prodotti ibridi più profittevoli e ad una ripresa della situazione finanziaria.

Il **valore della nuova produzione** risulta in forte miglioramento rispetto all'anno precedente (+56,0%) nonostante la riduzione dei volumi, per effetto del suddetto incremento della redditività, e si attesta ad un ammontare pari a € 903 milioni.



La diminuzione della **raccolta** è riconducibile principalmente al segmento auto (-4,5%) che risente del calo di nuova produzione legato alla politica di recupero della redditività in un mercato ancora in crisi di redditività. La contrazione del non auto (-1,8%) è attribuibile principalmente alla componente Corporate e SME che risente della forte concorrenza su un mercato caratterizzato da una sostenuta competizione sui prezzi. In crescita il comparto malattia grazie alle iniziative di sviluppo che hanno portato anche alla creazione di Welion, nuova società attiva nel welfare aziendale.

Sostanzialmente stabile il **combined ratio**; l'incremento della componente tasso costi, principalmente legata allo sviluppo del portafoglio non auto, è quasi interamente compensato dal miglioramento della sinistralità corrente, mentre il contributo delle generazioni precedenti si mantiene sostanzialmente sugli stessi livelli dello scorso anno.

Germania



Generali Deutschland è il secondo gruppo assicurativo in Germania per raccolta premi complessiva, con una quota di mercato pari al 5,5% per il ramo Danni e 9,6% nel ramo Vita (comprensivo anche del business malattia), con posizioni di leadership in particolare nelle linee di business unit-linked, puro rischio e piani pensionistici aziendali, oltre che nel canale diretto.

Nel 2017 Generali, dopo aver concluso con successo e in anticipo sui tempi una prima fase di revisione strategica e organizzativa (con il programma Simpler Smarter for You), ha accelerato l'implementazione del piano strategico in Germania, avviando una seconda fase del programma strategico (Simpler, Smarter for You to Lead), con l'obiettivo di sfruttare pienamente il potenziale di crescita e di creazione di valore in termini di:

- **massimizzazione dell'efficienza operativa**, con la realizzazione del modello "One company" che prevede il consolidamento dei dipendenti in due società principali, la creazione di tre fabbriche prodotto al servizio di tutti i canali distributivi con significative sinergie gestionali e societarie, e la razionalizzazione del portafoglio marchi;
- **massimizzazione della potenza distributiva**: mediante l'integrazione del canale di agenti esclusivi Generali nella rete DVAG (la più grande rete distributiva assicurativa del Paese), che opererà sotto un nuovo accordo di distribuzione esclusiva di prodotti con marchio Generali, il rafforzamento del canale diretto (CosmosDirekt), attraverso investimenti significativi nella semplificazione dei processi e l'estensione a nuove forme di intermediazione digitale e la focalizzazione del canale

broker sul miglioramento della redditività e sul processo di digitalizzazione (Dialog);

- **mitigazione del rischio di tasso di interesse**, attraverso la decisione di mettere Generali Leben in run-off, liberando risorse a supporto della crescita nel mercato tedesco.

Nel corso dell'anno il Gruppo ha anche ulteriormente rafforzato il suo posizionamento sul mercato nell'ambito dell'innovazione di prodotto e nei servizi ai clienti grazie al programma Smart Insurance, che ha visto l'estensione del programma Generali Vitality a tutte le reti distributive e l'offerta di prodotti nell'ambito della telematica (Generali Mobility), della domotica (Generali Domocity), della tutela legale, e anche grazie alla digitalizzazione nei servizi malattia e nei sinistri.

Persiste la fase di difficoltà nel mercato Vita tedesco, dovuta ai tassi di interesse che rimangono da molto tempo a livelli estremamente bassi. Nel mercato Danni ci si aspetta una quota di mercato di Generali Germania stabile, con un'elevata profittabilità del business in virtù di un combined ratio nettamente migliore rispetto al mercato.

Con riferimento ai **mercati finanziari**, il rendimento del Bund tedesco decennale, che aveva chiuso il 2016 a quota 0,2%, è aumentato nel corso del 2017 chiudendo poi l'anno attestandosi allo 0,4%. Anche il mercato azionario DAX ha segnato un massimo in estate per poi chiudere il 2017 con una crescita annua del 13%.



La **raccolta** Vita evidenzia un calo dei prodotti risparmio (-10,0%), in particolare quelli a premio unico, in linea con le iniziative strategiche volte a ridurre questa tipologia di prodotti, in favore delle linee malattia e unit-linked.

La **nuova produzione in termini di PVNB** presenta una flessione (-9,7%) determinata dal calo del segmento Vita (-10,7%), nel settore malattia si registra invece una crescita (+10,9%). Nel dettaglio delle linee di business, aumenta la produzione dei prodotti unit-linked (+5,1%),

mentre si evidenzia una contrazione nei prodotti di risparmio (-33,0%) e di rischio (-9,0%).

La **redditività (margine sugli PVNB)** si mantiene pressoché stabile da 2,89% del 2016 a 2,85% del 2017, grazie al buon mix produttivo e alla riduzione delle garanzie offerte. Il **valore della nuova produzione** ammonta a € 243 milioni (-11,1%).



L'aumento della **raccolta** è attribuibile al positivo andamento del comparto auto (+4,2%) che beneficia principalmente delle politiche tariffarie sul portafoglio esistente, mentre il non auto segna un lieve calo (-0,2%) legato alla contrazione osservabile nella linea infortuni, malattia e invalidità.

Il **combined ratio** evidenzia un peggioramento di 2,6 p.p. derivante dall'incremento della sinistralità a seguito sia del maggior impatto di grandi sinistri che dell'aumento dei sinistri legati al maltempo.

Francia



Generali France è un operatore di primaria importanza nel mercato assicurativo transalpino, con un approccio distributivo multicanale di agenti, venditori dipendenti, broker, promotori finanziari, banche, canali diretti e affinity Group. La molteplicità dei canali utilizzati riflette il segmento di mercato servito e la tipologia di prodotto venduto. Tale approccio ha trovato ancor più vigore dopo la riorganizzazione Customer Centric del 2014, basata sulla creazione di quattro distinte aree cliente (Individual, Affluent, Professional & SME e Commercial). Ulteriore elemento distintivo di Generali nel territorio è la leadership nel segmento del risparmio distribuito tramite internet, in virtù dell'eccellenza dei servizi offerti e di partnership di primaria importanza.

Nel 2017, l'**economia francese** ha mostrato segni di recupero rispetto all'anno precedente, con una crescita stimata del PIL pari all'1,9% reale annuo, contro l'1,1% dello scorso anno. I tassi di interesse, pur rimanendo su livelli storicamente oltremodo modesti, hanno registrato un leggero aumento, riflettendo, da un lato, la crescita del PIL, dall'altro una certa ripresa dell'inflazione in linea con quanto verificatosi nelle principali economie europee.

Con riferimento ai **mercati finanziari**, il rendimento del titolo di stato decennale OAT a 10 anni si è attestato allo 0,8% a fine 2017 (0,7% a fine 2016). Il mercato

azionario ha registrato una crescita sostenuta (CAC40 +9%), grazie alla ripresa delle attività produttive e dei consumi, ma anche sostenuta dall'importante volume di liquidità sui mercati finanziari.

Complessivamente il **mercato assicurativo Vita**, dopo un 2016 particolarmente positivo sul fronte della domanda, ha visto una leggera flessione del fatturato (-2%), in relazione a dinamiche molto differenziate tra i differenti prodotti offerti. Quelli tradizionali, le cosiddette polizze En Euro, sono diminuite dell'11% risentendo del livello storicamente basso dei rendimenti offerti, mentre le polizze unit-linked hanno registrato una crescita del 35%, riflettendo la politica di ricerca della clientela di mix rischio/rendimento maggiormente soddisfacenti.

La dinamica dei rami Danni (+2,4% contro il +1,8% del 2016) ha beneficiato della ripresa economica, pur in un quadro di una competizione sempre accesa nella sottoscrizione di affari corporate. Il mercato è stato colpito da svariate catastrofi naturali, con prevedibili negative conseguenze sul fronte della sinistralità.



Coerentemente con la strategia di Gruppo, la crescita dei premi trova riscontro nelle dinamiche dei prodotti unit-linked (+52,1%) e della linea puro rischio e malattia (+6,1%) che più che compensano la flessione delle polizze risparmio tradizionali (-2,5%), in un contesto di mercato reso difficile dal basso livello dei tassi di interesse. Il sensibile aumento dell'NBV si deve al cambio di business mix e ad una profonda revisione dei nuovi prodotti, volta a migliorarne la redditività.

Buona crescita del PVNBP (+9,7%), trainata dallo sviluppo dei premi annui (+9,1%) e dall'ottima progressione dei premi unici (+9,8%). Con riferimento alle linee di business, si evidenzia l'eccellente produzione dei pro-

dotti unit-linked (+55,7%) e la buona tenuta dei prodotti di rischio (+3,0%), a discapito dei prodotti di risparmio (-7,3%).

La redditività (margine sul PVNBP) registra un considerevole incremento da 0,33% del 2016 a 2,26% del 2017, principalmente grazie al miglior mix produttivo a favore di prodotti unit-linked e alla riduzione delle garanzie offerte sul business di risparmio (che rappresenta il 40,2% della produzione). Il valore della nuova produzione ammonta a € 211 milioni anche a seguito della riduzione della tassazione (da 34,43% a 28,92% a partire dal 2020).



Leggero aumento della raccolta Danni, grazie al comparto auto (+2,6%), in virtù delle azioni volte ad aumentare sia il numero delle polizze in portafoglio che il premio medio. Il settore non auto (-2,0%) risente invece delle deboli condizioni di mercato nei settori Aziende e Costruzioni.

La riduzione del combined ratio riflette sia il miglioramen-

to della sinistralità che quello dell'expense ratio, grazie alle azioni intraprese negli ultimi anni, volte a migliorare la profittabilità tecnica del comparto.

Invariato, rispetto al 2016, l'impatto dei sinistri catastrofici.

CEE comprende Repubblica Ceca (Cz), Polonia (Pl), Ungheria (Hu), Slovacchia (Sk), Serbia/Montenegro, Romania, Slovenia, Bulgaria e Croazia.



Generali CEE Holding rappresenta uno dei più grandi assicuratori del mercato dei Paesi dell'Est. Il Gruppo si posiziona al primo posto in Ungheria, secondo posto in Repubblica Ceca e in Serbia, terza in Slovacchia e tra i primi dieci negli altri territori.

In termini di volumi, i principali mercati del business assicurativo si trovano in Repubblica Ceca, Polonia, Ungheria e Slovacchia. Il contributo dei Paesi più piccoli dell'area è aumentato negli ultimi anni, osservando una crescita del loro peso sul totale dei premi emessi complessivi della Regione.

In termini di profittabilità tecnica, Generali CEE risulta la migliore dell'intera Regione e del Gruppo, registrando un combined ratio di medio-lungo termine inferiore al 90%.

Con riferimento alla Repubblica Ceca, il **mercato finanziario** più significativo della Regione per il Gruppo

Generali, è proseguito nel 2017 il buon andamento della congiuntura macroeconomica, ed in particolare del mercato del lavoro. Ad aprile 2017 la Banca Nazionale Ceca ha annunciato l'abbandono del cap al cambio tra corona ceca ed euro introdotta nel 2014 per evitare un'eccessivo rafforzamento, che avrebbe alimentato spinte deflazionistiche, introducendo di conseguenza un'immediata fluttuazione della valuta. Graduale recupero nei tassi di interesse su tutta l'area della Regione, assieme ai mercati azionari che registrano rendimenti positivi.

Nel corso del 2017, i volumi del **mercato assicurativo** dell'area registrano una flessione dei premi del segmento Vita, ascrivibile per lo più a polizze a premio unico, mentre risulta positiva l'evoluzione dei premi del segmento Danni, trainata per lo più dai rami auto.



Con riferimento ai **premi Vita** dei Paesi CEE, si evidenzia il calo dei prodotti di risparmio (-3,6%, dovuto all'andamento delle polizze a premio unico), solo in parte controbilanciato dall'evoluzione positiva dei prodotti unit-linked (+1,9%, sostenuti dalla crescita di polizze a premio unico). Il trend dei premi Vita è spiegato dal rallentamento della raccolta in Repubblica Ceca (-3,4%, derivante dalla forte competizione tra i principali attori del mercato) e in Polonia (-1,0%, legato all'articolato contesto legislativo e al costante focus della compagnia verso una maggiore profittabilità del business assicurativo). In progressiva crescita la raccolta premi in Slovacchia (+7,7%) trainata da prodotti di puro rischio e malattia, in linea con la strategia di Gruppo.

La **nuova produzione in termini di valore attuale dei premi futuri di nuova produzione (PVNB)** rimane pressoché invariata attestandosi a € 881 milioni. A livello di linea di business si registra una flessione nella produzione unit-linked (-4,1%), nonostante la buona produzione dei relativi premi unici (+11,4%), compensata dalla produzione del business di rischio (+4,3%).

L'incremento della **redditività (margine sul PVNB)** da 9,05% del 2016 a 10,98% del 2017 è spiegata principalmente dall'incremento della redditività del business di rischio che rappresenta il 50,6% della produzione, in aumento rispetto lo scorso anno.

L'incremento della redditività porta il **valore della nuova produzione** a € 97 milioni (+20,9%).



L'aumento della **raccolta** Danni del 3,4% è riconducibile ad entrambi i segmenti. Il comparto auto (+3,2%) beneficia delle politiche tariffarie sul portafoglio esistente, mentre il settore non auto segna una crescita del +3,6% in linea con la strategia di Gruppo grazie all'introduzione di nuovi prodotti casa e viaggi nei principali mercati dell'area.

Il miglioramento del **combined ratio**, che flette di 1.7 p.p. rispetto al 2016, è ascrivibile per lo più al calo della sinistralità netta (-1,8 p.p.), grazie al positivo andamento delle generazioni precedenti. L'expense ratio si mantiene stabile rispetto all'anno precedente (+0,1 p.p.), beneficiando anche delle perduranti misure di riduzioni costi.

Global Business Lines & International

Questa business unit nel 2017 ha sottoscritto premi per € 16,3 miliardi e ha ottenuto un risultato operativo pari a € 1,2 miliardi. In termini di estensione è la business unit più ampia, comprendendo oltre 20 Paesi raggruppati in tre Regioni (Asia, Americas e EMEA) e quattro linee di business globali (GBL) del Gruppo Generali. Tramite GBL viene sviluppato l'approccio più adatto per soddisfare le esigenze di specifici segmenti della nostra clientela, in particolare:

- **Global Corporate and Commercial (GC&C)**: offre soluzioni assicurative e servizi Danni ad imprese medio-grandi ed intermediari in oltre 160 Paesi nel mondo. Grazie alla solida esperienza globale, alla conoscenza dei mercati locali e del settore corporate l'unità offre soluzioni integrate e personalizzabili in property, casualty, engineering, marine, aviation e specialty risks. Inoltre, attraverso gli esperti di Multinational Programs, Claims e Loss Prevention, GC&C garantisce alle imprese lo stesso livello di assistenza e protezione in ogni parte del mondo;
- **Generali Employee Benefits (GEB)**: business unit strategica del Gruppo presente in più di 100 mercati che si occupa di "benefits" per i dipendenti (locali e expatriate) offrendo soluzioni sofisticate a società multinazionali che desiderano proteggere il capitale umano con coperture Vita, infortuni, invalidità, salute e prodotti pensionistici;
- **Generali Global Health (GGH)**: offre coperture assicurative sanitarie valide in tutto il mondo, ad imprese, organizzazioni internazionali e persone fisiche che necessitano di avere accesso al miglior trattamento medico senza limiti geografici. I prodotti offerti sono caratterizzati da prestazioni ad indennizzo diretto, senza esborso preventivo da parte dell'assicurato, una struttura modulare e flessibile e l'accesso alla propria rete di oltre 1 milione di strutture sanitarie;
- **EuropAssistance (EA)**: principale brand globale per i servizi di assistenza focalizzati sull'innovazione.

Global Business Lines & International è uno dei motori di crescita per il Gruppo Generali. Di seguito si presentano le sezioni relative alle singole Regioni.

EMEA comprende Austria (At), Belgio, Grecia, Guernsey, Irlanda, Portogallo, Spagna (Es), Svizzera (Ch), Tunisia, Turchia e Dubai.

 <p>Premi emessi complessivi</p> <p>€ 8.688 mln (-2,5%)</p>	<p>Risultato operativo totale</p> <p>€ 896 mln (+8,6%)</p>	<p>Quota di mercato Vita</p> <p>Es: 3,3% Ch: 3,7% At: 13,8%</p>	<p>Quota di mercato Danni</p> <p>Es: 4,5% Ch: 5% At: 16,2%</p>	<p>Ranking</p> <p>Es: 8° Ch: 8° At: 3°</p>	 <p>Le nostre persone</p> <p>9.693</p>
---	---	--	---	---	--

I principali mercati del Gruppo nell'area EMEA sono Spagna, Svizzera e Austria. In tali territori prosegue l'implementazione delle iniziative strategiche volte a migliorare ulteriormente l'attenzione al cliente e la qualità dei servizi, proponendo soluzioni semplici e innovative coerentemente alla strategia di Gruppo.

Nell'ambito dell'esecuzione del nostro obiettivo strategico di ottimizzazione della presenza internazionale, a dicembre è stato firmato un accordo per la cessione dell'intera partecipazione in Generali PanEurope e nel febbraio 2018 si è conclusa la cessione delle attività che il Gruppo deteneva in Olanda.

Spagna

Generali è presente in Spagna dal 1834 e attualmente esercita la sua presenza con Generali España, società controllata al 100%, e tramite due accordi di bancassurance in joint venture con Cajamar (Vita e Danni) che garantiscono al Gruppo un'esposizione al principale canale di distribuzione Vita ed in continua espansione anche nel Danni. Generali è uno dei principali gruppi assicurativi del mercato spagnolo, con una quota di mercato del 3,3% nel segmento Vita e del 4,5% nel segmento Danni. Il gruppo Generali España offre un'ampia gamma di polizze Vita e Danni dedicate sia ai privati sia alle imprese, utilizzando una strategia distributiva multicanale che include oltre agli sportelli bancari, una rete di agenti e broker fra le più estese di Spagna. Complessivamente, il Gruppo si posiziona all'ottavo posto nel mercato assicurativo spagnolo in termini di totale premi.

Con riferimento al **mercato assicurativo**, il segmento Danni nel 2017 ha continuato a mantenere un trend in crescita, grazie anche ad una generale ripresa macroeconomica del Paese. Contrariamente, il mercato Vita ha registrato un rallentamento, mostrando un calo sia per quanto riguarda i prodotti di risparmio che i prodotti puro rischio e malattia.

Svizzera

Generali opera in Svizzera dal 1987 e in seguito ha consolidato la sua presenza attraverso l'acquisizione e la fusione di numerose compagnie assicurative. Generali Svizzera, in accordo con la strategia di Gruppo, si concentra sul business retail ed è caratterizzata da servizi innovativi e di alta qualità, offerti attraverso diversi canali distributivi: agenti, broker, promotori finanziari e canali diretti. Generali Svizzera è l'ottavo gruppo assicurativo in termini di raccolta premi nei rami Vita e Danni. La quota di mercato Vita è pari al 3,7%, mentre quella relativa al ramo Danni è 5%.

Il **mercato assicurativo** per il segmento Vita mostra una leggera contrazione, mentre il mercato Danni continua a crescere, seppur debolmente. Più in generale, l'economia svizzera si è sempre dimostrata solida, anche a seguito della decisione della Banca Centrale di abbandonare il floor sul tasso di cambio. Dopo un primo periodo di stabilità, nel 2017 la moneta elvetica ha iniziato lentamente a deprezzarsi, causa l'apprezzamento dell'euro (post elezioni francesi) e complice la volontà nazionale di sostenere l'export. Tuttavia, il tasso di inflazione rimane prossimo allo 0% e il PIL intorno all'1%, nonostante la progressione attesa per il 2018.

Austria

Generali è presente in Austria dal 1832, anno successivo alla nascita della compagnia a Trieste e opera nel mercato austriaco attraverso le compagnie Genereali Versicherung, BAWAG P.S.K. Versicherung e Europäische Reiseversicherung. La strategia distributiva multicanale opera attraverso agenti, broker, consulenti finanziari e banche (BAWAG P.S.K. e 3Banken). La strategia di Gruppo si riflette in Austria confermando la sua posizione di leader di mercato nel settore retail grazie all'attenzione posta sul cliente, ai suoi bisogni e alla qualità dei servizi, proponendo soluzioni semplici e innovative. Generali risulta essere la terza compagnia assicurativa del Paese in termini di raccolta premi, con una quota di mercato pari a 13,8% nel ramo Vita e 16,2% nel ramo Danni.

In generale, si osserva nel Paese un contesto economico particolarmente complesso, caratterizzato da tassi di interesse e inflazione bassi, e tasso di disoccupazione in linea con i livelli del 2016. Dal **punto di vista assicurativo**, la concorrenza sui prezzi risulta intensa, in particolare per il mercato dei broker in cui si rileva una tendenza alla concentrazione in pool; si riscontrano difficoltà ad assumere nuova forza vendita e i portali web comparativi sono in crescita.



Il trend dei **premi Vita** è spiegato principalmente dal rallentamento della raccolta in Spagna (-10,1%) e in Svizzera (-2,4%) principalmente imputabile al calo dei prodotti di risparmio tradizionali in linea con la strategia commerciale del Gruppo. In lieve crescita la raccolta dei premi puro rischio soprattutto in Spagna e Austria.

La **nuova produzione in termini di PVNB** è in calo (-7,1) a seguito della contrazione osservata in Svizzera (-36,1%), in Austria (-4,2%) e in Spagna (-8,9%), principalmente nei prodotti di risparmio (-23,1%).

Nel complesso la **redditività** presenta un buon incremento da 3,16% del 2016 a 4,13% del 2017 principalmente a seguito della forte riduzione del business tradizionale (e della ricalibrazione delle garanzie finanziarie offerte) a favore del business di rischio in Austria e Spagna. Il **valore della nuova produzione** si attesta a € 218 milioni, in aumento (+22,8%).



I **premi** Danni registrano una lieve crescita in entrambi i comparti dovuta principalmente a Spagna (+2,0%) e Austria (+2,7%). In Svizzera si evidenzia un calo della produzione auto (-4,4%) in parte dovuto alla riduzione del premio medio in linea con il contesto di mercato e una crescita nelle linee non auto (+2,6%).

Il miglioramento del **combined ratio** è il risultato della minore sinistralità rilevata in particolare in Austria e Svizzera e delle minori spese principalmente in Spagna.

Americas comprende Argentina, Brasile, Colombia, Cile, Ecuador, Panama e US.



L'Argentina, ove Generali è il quarto operatore, rappresenta per il Gruppo Generali il principale mercato in questa Regione, caratterizzata da un tasso di inflazione storicamente elevato e una situazione finanziaria volatile, accentuati dopo le elezioni politiche di fine 2015. A partire dalla seconda metà del 2016 tuttavia, pur in un contesto recessivo, l'economia ha cominciato a mostrare segni di stabilizzazione e di apertura ai mercati internazionali; segnali positivi per il futuro di questo Paese chiave nel continente latinoamericano. L'economia, e in particolare l'inflazione, si stanno stabilizzando per effetto delle misure decise dal governo. In tale contesto, non facile per lo sviluppo del business assicurativo, il Gruppo ha posto in essere delle best practice che hanno permesso alle controllate argentine di evidenziarsi per qualità e innovazione dei servizi offerti. La compagnia Caja è market leader, escludendo le linee di business dove non opera (Workers Compensation and Annuities).

Il Brasile è il secondo Paese per importanza. Nonostante le turbolenze sistemiche - un prolungato periodo di crisi economica ed instabilità politica, dal quale il Paese sembra essere uscito nel corso del 2017 - il Brasile può vantare un'emergente classe media che rappresenta un potenziale di sviluppo per il mercato assicurativo nei prossimi anni. Gli altri Paesi di operatività del Gruppo sono Cile, Ecuador e USA. Nel corso del 2017 è stata completata la vendita della partecipazione nella società controllata in Guatemala e sono stati raggiunti gli accordi per le cessioni di Colombia e Panama, che verranno perfezionate nel corso del 2018.



I **volumi** Vita, rappresentati principalmente da prodotti puro rischio e malattia, che corrispondono al 90% della raccolta totale, evidenziano una crescita rispetto al 2016 (+14,7%), trainati dalla performance di Brasile (+37%, grazie al contributo di nuovi progetti) e di Argentina (+20%, derivante da un incremento delle somme assicurate in conseguenza dell'impatto dell'inflazione sui salari).

La **nuova produzione in termini di PVNBP** è in flessione (-8,4%) mentre la **redditività (margine sul PVNBP)** si attesta all'1,42% con il **valore della nuova produzione** che ammonta a € 4 milioni⁶.

6 Il NBV deriva dal business di rischio in Argentina che viene riportato per la prima volta nel 2017. A seguito all'introduzione della regola dei Contract Boundaries i prodotti argentini sono dal primo trimestre 2017 classificati come nuova produzione mentre in precedenza venivano valutati all'interno del portafoglio esistente.



La **raccolta** Danni, derivante per il 75% da polizze auto, risulta in crescita del 19,2% grazie in gran parte all'Argentina (che rappresenta circa il 70 % della Regione) per effetto sia degli aggiustamenti tariffari in conseguenza dell'inflazione, che dell'aumento del numero di polizze.

Il **combined ratio** della Regione si attesta al 105,5%, in peggioramento di 2,8 p.p. rispetto al precedente esercizio; tale performance è attribuibile principalmente al rafforzamento delle riserve effettuato in Argentina.

Asia comprende Cina, Indonesia, India, Hong Kong, Vietnam, Tailandia, Filippine, Malesia e Giappone.



In Asia il Gruppo è presente a partire dagli anni '80. Attualmente opera in Cina, Indonesia, Filippine, Hong Kong, Giappone, Tailandia, Vietnam, India e Malesia. Le compagnie presenti in questi ultimi due Paesi, così come la società cinese che opera nel segmento Danni, non vengono consolidate integralmente in quanto si detiene una partecipazione non di controllo. Ad Hong Kong si trova anche l'ufficio regionale, che coordina le attività dell'intera area.

La raccolta Vita proviene da Cina, Indonesia, Hong Kong, Filippine, Tailandia, Vietnam e India: è concentrata prevalentemente nei segmenti risparmio, puro rischio e malattia e, in minor misura, unit-linked. La raccolta Danni invece proviene da Cina, India, Malesia, Hong Kong, Tailandia e Giappone, con un volume premi che ad ogni modo è limitato rispetto al fatturato complessivo della Regione.

I canali bancario e agenziale, in rapido sviluppo soprattutto in Cina, sono i principali canali distributivi. Il canale diretto è ancora nelle prime fasi di sviluppo in Cina e Tailandia. Il principale contributore al fatturato e ai risultati della Regione è la compagnia Vita cinese Generali China Life, una joint venture col partner locale CNPC che ad oggi è diventata uno dei più rilevanti gruppi assicurativi stranieri nel mercato di riferimento.

Recentemente, le operazioni più rilevanti sono state la creazione a luglio 2016 di una nuova compagnia operante nel ramo Vita a Hong Kong, specializzata nel segmento High Net Worth, che si aggiunge al branch e all'ufficio regionale. A metà 2016 è stata chiusa anche la joint venture nelle Filippine con il partner Banco De Oro, e contestualmente creata una nuova compagnia, posseduta al 100% dal Gruppo Generali, operante nel business Vita Gruppo e Employee Benefits. A fine 2014 il Gruppo è entrato nel mercato malese grazie ad un accordo con Multi-Purpose Capital Holdings Berhad (società interamente controllata dal gruppo malese guidato da MPH Capital), acquistando il 49% della società assicurativa Danni Multi-Purpose Insurans Berhad (MPIB), con l'opzione di esercitare in futuro una call option sull'ulteriore 21% di MPIB. Così facendo, il Gruppo Generali deterrebbe il 70% del capitale della società, il massimo consentito alle imprese straniere in Malesia.





A fine 2017 si osserva una flessione del 3,8% dei **premi** totali (Vita -4,3%, Danni +3,0%), essenzialmente attribuibile ad alcuni effetti straordinari verificatisi nel 2016, tra cui la costituzione di una nuova compagnia operante nel segmento Vita a Hong Kong la cui produzione sottoscritta si è assestata su livelli inferiori a quelli iniziali, a seguito di alcuni ritardi nel processo di approvazione dei prodotti coi partner bancari e a un cambio di strategia distributiva (da broker esclusivi a multibroker), con un recupero solo da metà 2017 in poi.

Il ramo Vita è trainato dalla Cina, e nello specifico dai prodotti risparmio, seppur anche tutti gli altri Paesi mostrano crescite positive.

La **nuova produzione in termini di PVNBP** è in crescita (+6,0%) in tutti i Paesi; in particolare si osservano buoni incrementi in Cina (+14,1%) e in Thailandia (+58,9%). Con riferimento alle linee di business, si evidenzia l'eccellente sviluppo dei prodotti di rischio (+75,1%) e la buona progressione dei prodotti unit-linked (24,0%), contestualmente alla flessione dei prodotti di risparmio (-28,7%).

La **redditività (margine sul PVNBP)** registra un notevole incremento da 2,31% del 2016 a 7,00% del 2017, grazie soprattutto alla Cina che migliora il mix produttivo, con conseguente riduzione delle garanzie offerte sul business di risparmio, e al miglioramento del contesto economico. Il **valore della nuova produzione** ammonta a € 140 milioni.

Il segmento Danni subisce invece l'impatto negativo di sinistri catastrofali ascrivibili al ramo corporate di Hong Kong determinando un incremento del **combined ratio** della Regione.

Linee Globali

Global Corporate and Commercial

Creata per sviluppare prodotti e servizi Danni dedicati alle imprese medio-grandi, Generali Global Corporate & Commercial offre soluzioni assicurative complete a clienti ed intermediari in oltre 150 Paesi attraverso nove sedi principali in Europa, Asia e Americhe. Con un network globale di oltre 1.000 professionisti dedicati e più di 100 esperti di controllo dei rischi, Generali Global Corporate & Commercial presenta un'offerta integrata di soluzioni assicurative che comprende coperture property, casualty, engineering, marine, aviation, cyber, rischi finanziari e multinational programs, generando un volume premi complessivo di € 1,9 miliardi nel 2017. Da un punto di vista tecnico, la performance dell'anno rimane positiva nonostante sia stata influenzata dal verificarsi di alcuni sinistri catastrofali e dalla persistente fase soft del mercato corporate globale caratterizzata da forte competizione soprattutto nei rami property, casualty ed engineering.

EuropAssistance

Principale brand globale per l'assistenza privata, il Gruppo è specializzato nell'offerta di coperture assicurative e servizi nei settori Viaggi, Auto, Casa e Famiglia, e Salute. Con oltre 300 milioni di clienti, Europ Assistance punta sull'innovazione e su nuovi mercati, come quello del Senior Care. Il fatturato complessivo del Gruppo EA, calcolato localmente e comprensivo oltre che dei premi emessi lordi anche dei ricavi per servizi di assistenza e altre attività, ammonta per il 2017 a € 1,6 miliardi. Nel 2017 il Gruppo ha continuato a perseguire una strategia di crescita, sia nei volumi che sui margini, considerando che nell'anno precedente si erano registrati degli effetti positivi one-off legati alla cessione di un ramo d'azienda non core.

Generali Employee Benefits

GEB è un network integrato che offre servizi per benefici ai dipendenti di società multinazionali consistenti in coperture di puro rischio, Vita e malattia e piani pensione sia per i dipendenti locali che espatriati. Presente in più di 100 Paesi e con più di 400 programmi multinazionali coordinati (di cui almeno 40 captives), oggi GEB è market leader per imprese multinazionali, con volume premi pari a € 1,3 miliardi. Nel 2017 GEB ha migliorato la sua performance, specialmente quella tecnica, grazie ad una campagna di successo sui prodotti Pool caratterizzati dalla centralizzazione dei rischi internazionali dei clienti.

Generali Global Health

Generali Global Health (GGH) è stata creata nel 2015 come marchio e unità di business del gruppo Generali dedicata al segmento International Private Medical Insurance (IPMI), la cui raccolta premi per l'intero mercato assicurativo a livello globale ammonta a oltre € 10 miliardi con una crescita annua composta del 13%.

In particolare, GGH ha realizzato nel 2017 un volume premi pari a € 0,1 miliardi (+60% sul 2016), in linea con il proprio piano strategico di diventare leader del mercato IPMI entro il 2023.

GGH si contraddistingue per il carattere innovativo dei propri prodotti e servizi e per l'elevato grado di digitalizzazione dei processi, qualità già riconosciute dal mercato, che ha conferito alla compagnia il titolo di Most Innovative Health Insurer al recente 2017 International Insurance Forum.

Investments, Asset & Wealth Management



Coerentemente con la strategia del Gruppo annunciata a maggio 2017, la Business unit ha lo scopo di riunire in un'unica entità manageriale le realtà del Gruppo operanti nell'ambito della consulenza investimenti, gestione del risparmio e pianificazione finanziaria. L'ambizione della business unit è di espandere l'attuale bacino di clientela, prevalentemente captive, alla clientela terza, ed evolvendo così dal ruolo di service del business assicurativo a realtà di riferimento nel mercato della gestione finanziaria. La contestuale trasformazione verso modelli organizzativi più moderni ed efficaci, annunciata nel 2017, permetterà di:

- sfruttare le opportunità di cross-selling ed efficientamento delle procedure, per abbracciare una maggiore pluralità di clientela, in particolare esterna, e promuovere la crescita del business commissionale a basso assorbimento di capitale. Un esempio è dato dal lancio dei servizi di LDI (Liability Driven Investments) Solutions, che si propone di offrire a clienti istituzionali esterni le competenze in materia di gestione degli investimenti assicurativi sviluppate all'interno;
- creare una piattaforma organizzativa solida e snella che faciliti lo sviluppo di un modello *Multi-boutique*, che consiste nella creazione di società di gestione del risparmio in partnership con gestori di riconosciuta

competenza negli investimenti, l'allineamento di interessi tra il management delle *Boutiques* e il Gruppo e limitato rischio per gli azionisti.

La nuova business unit opera nelle tre aree indicate dalla sua denominazione:

1. **Investment Management:** implementazione dei modelli di Asset Liability Management (ALM) e Strategic Asset Allocation (SAA) per le Compagnie Assicuratrici del Gruppo;
2. **Asset Management:** gestione del risparmio indirizzata prevalentemente alla clientela assicurativa, con espansione verso clientela esterna, sia istituzionale (come fondi pensione e fondazioni) che retail;
3. **Wealth Management:** Servizi di pianificazione finanziaria e tutela patrimoniale per la clientela Private, offerti principalmente tramite il Gruppo Banca Generali.

In particolare, il perimetro dell'Asset Management in Europa gestisce asset per un totale di € 447 miliardi a fine 2017, ed è passato da un utile netto di € 84 milioni nel 2016 ad un utile netto di € 152 milioni a fine 2017⁷, in linea con il target annunciato per il 2020.

7 I numeri sono da intendersi prima delle minorities e includono il contributo di Generali Investment CEE e Generali Alapkezeló.

Prevedibile **evoluzione** della gestione



Nel 2018 si prevede un proseguimento delle attuali dinamiche di crescita, che nell'Eurozona dovrebbe assestarsi al 2,1%, in marginale calo rispetto al 2017, con le esportazioni sostenute da una ripresa globale, i consumi dal continuo calo della disoccupazione e gli investimenti dalle favorevoli condizioni di accesso al credito. Per quanto riguarda gli Stati Uniti, si prevede una continuazione dell'attuale fase di espansione, con una leggera accelerazione (PIL reale a +2,4%) dovuta alla riforma fiscale che – come elemento principale – riduce l'aliquota dell'imposta sulle società dal 35% al 21%. L'impatto sulle famiglie sarà più ridotto e concentrato nelle fasce a reddito più alto. Per quanto riguarda la politica monetaria, ci si aspetta che la Fed segua il suo percorso di "normalizzazione", aumentando il suo tasso di riferimento tre volte, portando così il corridoio al 2,00%-2,25%. Sulla base di una crescita solida e di prospettive di inflazione leggermente più elevate, i rendimenti dei **mercati finanziari** dovrebbero aumentare, evidenziando una crescita probabilmente più pronunciata nell'Eurozona, con gli investitori sempre più proiettati al primo rialzo dei tassi di riferimento da parte della Banca Centrale Europea nel 2019. Di conseguenza, si prevede una performance in territorio negativo per il comparto obbligazionario, sia pubblico sia privato. Gli spread sovrani dei Paesi del sud Europa potrebbero soffrire nella prima parte dell'anno, a seguito dell'incertezza sia del contesto politico italiano che della questione catalana. Per quanto riguarda i mercati azionari, la tendenza al rialzo dovrebbe continuare. Sebbene i mercati siano già in qualche modo sopravvalutati, l'attuale congiuntura economica favorevole, la riforma fiscale negli Stati Uniti e la liquidità ancora ampia favoriranno tale crescita.

Con riferimento ai **mercati assicurativi**, per il 2018 la crescita nei rami danni proseguirà grazie al buon andamento dell'economia. La congiuntura sfavorevole nel segmento vita dovrebbe protrarsi, anche se con alcuni segnali positivi, grazie al previsto buon andamento dei redditi disponibili e, in Italia, a normative che dovrebbero rendere meno sfavorevole la vendita di prodotti tradizionali. Per quanto riguarda l'attività di riassicurazione, va segnalata l'anomala frequenza di importanti eventi catastrofici verificatisi nel secondo semestre del 2017 che hanno colpito prevalentemente le zone caraibiche e gli Stati Uniti. Gli uragani Harvey, Irma e Maria di fine agosto/inizio settembre hanno provocato danni assicurati per circa \$ 93 miliardi. Inoltre i terremoti che hanno interessato il Messico, i vastissimi incendi boschivi in California e nella penisola iberica hanno colpito l'industria riassicurativa dimostrandone tuttavia la solidità finanziaria adeguata a sostenere una straordinaria sequenza di sinistri. Conseguentemente, la principale stagione dei rinnovi, concen-

trata al 1° gennaio, ha evidenziato la fine del ciclo soft ed una inversione di tendenza diffusa anche alle classi d'affari non interessate dai suddetti eventi.

Il Gruppo Generali, seppur interessato in parte dagli uragani, ha sfruttato i benefici di una struttura riassicurativa centralizzata che ha consentito un maggior controllo dei livelli di ritenzione del rischio, contenendo l'impatto dei sinistri a livelli pressoché in linea con la media degli ultimi anni. In linea con il ciclo di mercato, i costi riassicurativi hanno marginalmente sofferto delle circostanze contingenti segnando aumenti, benché molto contenuti, della spesa riassicurativa per le protezioni 2018 a fronte di ritenzioni invariate o, in alcuni casi, addirittura più prudenti.

Il Gruppo nel **segmento vita** proseguirà a fronteggiare nel 2018 i diversi e dinamici vincoli derivanti dal contesto normativo e da mercati caratterizzati da una significativa pressione competitiva in un non facile scenario finanziario di perduranti contenuti tassi di interesse.

La strategia in atto si fonda sul ribilanciamento del portafoglio vita con l'obiettivo di ottimizzarne la profittabilità e consentire un'efficiente allocazione del capitale. Forte l'attenzione al rafforzamento del brand Generali attraverso la semplificazione e innovazione della gamma di soluzioni di prodotto, da portare al mercato tramite i più idonei, efficienti e moderni canali distributivi, sempre più centrati su processi digitalizzati. Proseguiranno pertanto con rinnovata enfasi le azioni dedicate alla valorizzazione del portafoglio vita:

- la creazione di new business basata sullo sviluppo selettivo di linee di business sostenibili quali Protection & Health e unit-linked, quest'ultima in alternativa agli investimenti nei fondi di tipo tradizionale, ancora sostenibili esclusivamente se di tipo capital-light. Lo sviluppo di tali linee di business punta a costituire una gamma di soluzioni assicurative che consentano un'offerta varia e adeguata ai profili di rischio e d'investimento sia degli assicurati che del Gruppo stesso. In particolare, per i prodotti della linea Protection & Health si punta su coperture di rischio tradizionali ma arricchite con servizi al cliente che rendano ancor più concreta la gestione e soluzione delle criticità oggetto di copertura; i prodotti unit-linked target sono caratterizzati da meccanismi di protezione capaci di far fronte a possibili crash dei mercati (ad esempio, selezione di fondi volatility-controlled);
- sul fronte dell'in-force business attraverso azioni dedicate a migliorare il grado di persistency di portafogli di valore, in particolare grazie ad azioni volte a rafforzare il rapporto con i clienti esistenti sulla base di analisi degli attuali fabbisogni assicurativi.

È nei prossimi obiettivi del Gruppo dare seguito ai positivi risultati del ribilanciamento del business mix,

enfaticamente l'attenzione al posizionamento di mercato in termini di volumi premi. L'andamento della raccolta continuerà a riflettere un'attenta politica di underwriting in linea con gli obiettivi comuni del Gruppo, dettati dal focus sulla centralità degli interessi del cliente, dal valore dei prodotti e dal risk appetite framework.

Nel **danni** si prevede una raccolta premi in crescita nelle principali aree geografiche in cui opera il Gruppo Generali. Tale andamento risulta essere coerente con i relativi sviluppi del PIL in un quadro macroeconomico in generale ripresa, pur essendo inserita in un persistente contesto di forte pressione competitiva soprattutto nel comparto corporate. Lo sviluppo risulterà trainato dalla raccolta motor, sotto la spinta della ripresa economica e dell'aumento del premio medio, per fronteggiare l'inflazione sinistri, mentre la raccolta non-motor, seppur in crescita, risulterà maggiormente impattata dalla pressione competitiva.

Il fattore concorrenza è valutato in accelerazione anche sul fronte della distribuzione: infatti, per effetto della trasformazione digitale, ci sarà più spazio per reti di distribuzione non tradizionali o non esclusive (ad esempio, aggregatori), con possibili impatti, dal punto di vista industriale, su volumi e profitti. Per far fronte a questa situazione il Gruppo sta intensificando l'attuazione di una serie di iniziative in corso volte a compensare gli effetti sulla redditività (soprattutto sul ramo auto ed in particolare, ma non solo, sulle flotte) con misure anticicliche, un disciplinato approccio alla tariffazione ed alla selezione dei rischi, migliorando la profilazione del cliente, insistendo sulle relazioni di lungo termine, sviluppando prodotti con un sistema modulare per cogliere le opportunità di cross-selling sui prodotti non auto.

La gestione del segmento danni, grazie al livello di assorbimento del capitale di tali prodotti che ne permettono un'allocazione efficiente, continuerà pertanto ad essere il punto cardine per l'attuazione della strategia del Gruppo, il cui obiettivo è diventare leader nel segmento retail in Europa.

Con riferimento alla **politica degli investimenti del Gruppo** proseguirà un'asset allocation volta a consolidare la redditività corrente e a garantire la coerenza con le passività verso gli assicurati.

Per quanto riguarda gli investimenti a reddito fisso, la strategia d'investimento mira alla diversificazione del portafoglio, sia nel comparto delle obbligazioni governative, che in quello delle obbligazioni societarie, per garantire un'adeguata profittabilità agli assicurati e una remunerazione soddisfacente del capitale, mantenendo un profilo di rischio controllato.

Gli investimenti alternativi sono ritenuti interessanti per il contributo alla diversificazione del portafoglio e la creazione di una piattaforma multi-boutique di asset manager

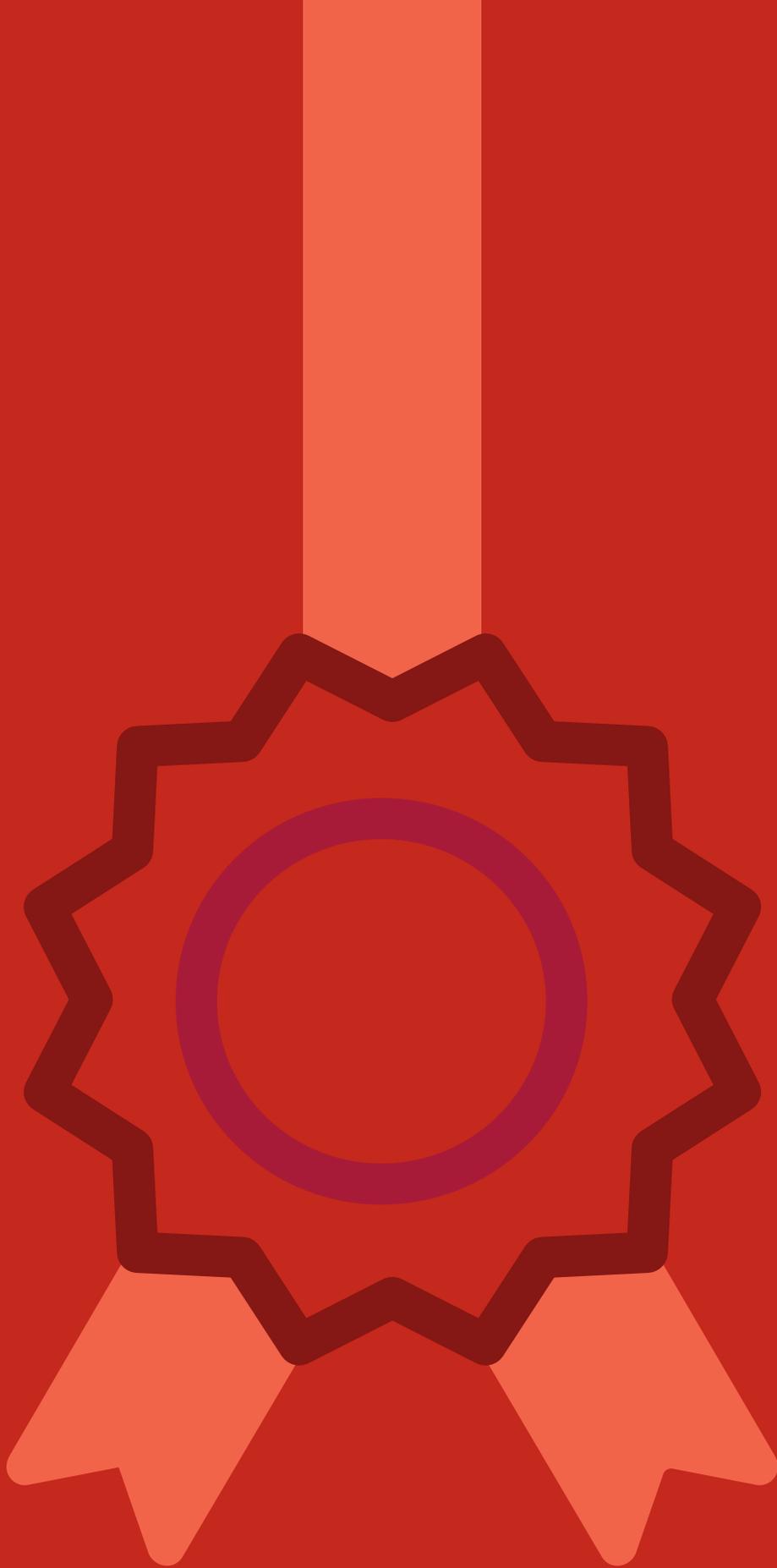
assicurativi è parte della strategia volta a potenziare la capacità di investimento in tali settori di mercato, in un contesto che vede i volumi complessivi d'investimento condizionati dalla limitata offerta e dagli elevati requisiti di qualità richiesti dalle politiche d'investimento.

Con riferimento all'esposizione azionaria verranno adottate strategie "a volatilità controllata".

I nuovi investimenti nel comparto immobiliare saranno prevalentemente orientati verso il mercato europeo e, solo marginalmente, su altre aree geografiche al fine di migliorare la diversificazione complessiva del portafoglio. Continua inoltre l'attenzione all'efficienza della gestione del portafoglio esistente in modo da ottimizzare la diversificazione geografica interna all'area europea.

Le iniziative sopra descritte permetteranno al Gruppo di contrastare il prolungato scenario di bassi tassi di interesse e di favorire la crescita, confermando gli obiettivi prefissati nel piano strategico.

**Dichiarazione
Consolidata
di carattere
Non Finanziario**





Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario ai sensi del D. Lgs. 254/2016

La Relazione Annuale Integrata del Gruppo Generali fornisce anche le informazioni di carattere non finanziario coerentemente a quanto previsto dal decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (D. Lgs. 254/2016), in attuazione della Direttiva Europea 2014/95.

Sono coperti, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotto, i temi:

- ambientali;
- sociali;
- attinenti al personale;
- attinenti al rispetto dei diritti umani;
- attinenti alla lotta alla corruzione;

che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo, descrivendo almeno:

- il **modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività di impresa**, inclusi gli impatti diretti e indiretti (p. 18).
Le principali società operative basate in Italia hanno adottato modelli ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, volti a mitigare i rischi collegati a reati rilevanti anche ai fini del decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254. Con riferimento al modello relativo alla Capogruppo, si rimanda alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017, p. 125-127.
- le **politiche** praticate (p. 22 e 38);
- e gli **indicatori** fondamentali di prestazione di carattere non finanziario (p. 10, 19, 32-33 e laddove indicato dall'infografica);
- i **principali rischi** connessi ai suddetti temi (p. 22-29, 33).

In continuità con le consolidate scelte metodologiche del Gruppo in tema di reportistica integrata, la Relazione è redatta secondo i Principi Guida e gli Elementi del Contenuto dell'International <IR> Framework, approvati dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). Lo standard adottato per la rendicontazione sui temi materiali identificati dal Gruppo, ivi inclusi quelli di carattere non finanziario di cui al D. Lgs. 254/2016, sono invece i GRI Sustainability Reporting Standard - pubblicati nel 2016 dal GRI-Global Reporting Initiatives (GRI-Referenced claim) - con riferimento a selezionati GRI Standard e indicatori del GRI G4 Financial Services Sector Disclosures, come specificato nella Nota alla Relazione.

La rendicontazione dei temi sopra riportati è quindi integrata nella Relazione Annuale Integrata del Gruppo: questa scelta è conforme non solo alla normativa vigente, ma anche all'International <IR> Framework, in particolare ai Principi Guida della Materialità, della Connettività delle informazioni e della Sinteticità. In un'ottica di economicità degli adempimenti imposti dal decreto e anche al fine di promuovere una migliore fruibilità delle informazioni non finanziarie oggetto di pubblicazione, queste risultano chiaramente identificabili nella presente Relazione anche attraverso l'uso dell'infografica a fianco.



L'identificazione delle informazioni rilevanti ai sensi di tale decreto è stata effettuata tramite un innovativo processo di **materialità** sviluppato in coerenza con l'<IR> Framework. In particolare, hanno rappresentato il punto di partenza i temi contenuti nella matrice di materialità realizzata nel 2016 attribuendo rilevanza primaria alla prospettiva degli stakeholder interni e esterni. Tali temi sono stati ricercati nei principali documenti informativi prodotti dalla Società e approvati dagli organi sociali o comunque dai livelli apicali di Generali. L'attività di ricerca si è svolta tramite una content analysis su un campione documentale di circa 1.500 pagine, tra cui la presentazione al mercato della strategia del Gruppo, la Carta degli Impegni di Sostenibilità, i verbali delle Assemblee annuali degli azionisti e le trascrizioni delle conference call con gli investitori. Rispetto ai 20 temi di partenza della suddetta matrice di materialità, l'analisi ha identificato i seguenti 11 temi maggiormente rilevanti per frequenza nel campione documentale:

- | | |
|---|--|
| 1. Gestione responsabile del business | 7. Attrazione dei talenti e sviluppo del capitale umano |
| 2. Cambiamenti climatici e calamità naturali | 8. Coinvolgimento dei dipendenti e promozione di una cultura condivisa |
| 3. Remunerazione responsabile e incentivi | 9. Data e cyber security |
| 4. Qualità della customer experience | 10. Cambiamento demografico e sociale |
| 5. Sviluppo di prodotti e servizi | 11. Prevenzione della corruzione |
| 6. Investimenti responsabili e politiche sottoscritte | |

In quanto collegata alla strategia aziendale, si fornisce inoltre un'informativa integrativa relativa a:

- 12. Diversità, inclusione e pari opportunità e
- 13. Rapporti con i distributori



Glossario disponibile a fine volume

I suddetti temi sono rendicontati nella presente Relazione in maniera coerente con l'impianto strategico e di gestione del business del Gruppo. Gli specifici indicatori di prestazione sono quelli relativi al piano strategico o quelli che vengono monitorati operativamente nei processi di pianificazione e controllo, tenendo conto del relativo perimetro societario attualmente in uso. Infine, ove possibile, si presenta un raffronto con il periodo precedente.

Al fine di promuovere una migliore fruibilità delle informazioni non finanziarie, la seguente tabella evidenzia il raccordo tra i temi del D. Lgs. 254/2016 e quelli maggiormente rilevanti per il Gruppo, l'indicazione della relativa sezione del report in cui sono rendicontati, nonché il nostro supporto ai Sustainable Development Goals lanciati dalle Nazioni Unite.

Temi D. Lgs. 254/16	Temi rilevanti per il Gruppo Generali	Sezioni del report	
ambientali	1. Gestione responsabile del business 2. Cambiamenti climatici e calamità naturali 5. Sviluppo di prodotti e servizi 6. Investimenti responsabili e politiche sottoscritte	– Dati significativi di Gruppo (p. 10) – Come creiamo valore sostenibile: il nostro modello di business (p. 18) – Le nostre regole per un agire corretto (p. 22) – Rischi e opportunità del contesto esterno (p. 24) – Le nostre performance (p. 43 e p. 49)	
sociali	1. Gestione responsabile del business 4. Qualità della customer experience 5. Sviluppo di prodotti e servizi 9. Data e cyber security 10. Cambiamento demografico e sociale 13. Rapporti con i distributori	– Dati significativi di Gruppo (p. 10) – Come creiamo valore sostenibile: il nostro modello di business (p. 18) – Vision, Mission, Values (p. 21) – Rischi e opportunità del contesto esterno (p. 24) – La nostra strategia (p. 30) – Le nostre performance (p. 43)	 
attinenti al personale	1. Gestione responsabile del business 3. Remunerazione responsabile e incentivi 7. Attrazione dei talenti e sviluppo del capitale umano 8. Coinvolgimento dei dipendenti e promozione di una cultura condivisa 12. Diversità, inclusione e pari opportunità	– Dati significativi di Gruppo (p. 10) – Come creiamo valore sostenibile: il nostro modello di business (p. 18) – La nostra strategia (p. 32) – La nostra governance e politica retributiva (p. 38)	
attinenti al rispetto dei diritti umani	1. Gestione responsabile del business 6. Investimenti responsabili e politiche sottoscritte	– Le nostre regole per un agire corretto (p. 22) – Le nostre performance (p. 49)	
attinenti alla lotta alla corruzione	1. Gestione responsabile del business 6. Investimenti responsabili e politiche sottoscritte 8. Coinvolgimento dei dipendenti e promozione di una cultura condivisa 11. Prevenzione della corruzione	– Le nostre regole per un agire corretto (p. 22) – Le nostre performance (p. 49)	

Ai sensi dell'art 5 del Regolamento Consob adottato con la delibera 18 gennaio 2018, n. 20267, il Gruppo Generali ha incaricato come revisore designato la società di revisione EY S.p.A., attuale revisore legale incaricato del bilancio, per lo svolgimento dell'attività di limited assurance su tale Dichiarazione. La Relazione rilasciata da EY S.p.A. è allegata a questo documento.

Allegati alla **Relazione**





82 Nota alla Relazione sulla Gestione

86 Stato patrimoniale

88 Conto Economico

89 Attestazione del Bilancio Consolidato

Nota alla Relazione

Il Bilancio Consolidato del Gruppo Generali al 31 dicembre 2017 è stato redatto adottando i principi contabili internazionali IAS/IFRS emanati dallo IASB ed omologati dall'Unione Europea, in conformità al Regolamento Comunitario n. 1606/2002, al D. Lgs. 58/1998 e sue successive modifiche e al D. Lgs. 209/2005, così come modificato dal D. Lgs. 32/2007.

In questa relazione annuale vengono presentati i prospetti di bilancio e di nota integrativa consolidati conformi al Regolamento ISVAP n. 7 del 13 luglio 2007 e sue successive modificazioni, e le informazioni della Comunicazione Consob n. 6064293 del 28 luglio 2006. Come consentito dal citato Regolamento ISVAP, il Gruppo Generali ha ritenuto opportuno integrare i prospetti contabili consolidati con specifiche voci e fornire maggiori dettagli nei prospetti di nota integrativa, in modo da soddisfare anche i requisiti previsti dai principi contabili internazionali IAS/IFRS.

Il Gruppo si è avvalso della facoltà prevista dall'art. 70, comma 8, e dall'art. 71, comma 1-bis del Regolamento Emittenti, di derogare all'obbligo di pubblicazione dei documenti informativi prescritti in relazione a operazioni significative di fusione, scissione, aumento di capitale mediante conferimento di beni in natura, acquisizioni e cessioni.

Al 31 dicembre 2017 l'area di consolidamento è passata da 428 a 423 società, di cui 388 consolidate integralmente e 35 valutate con il metodo del patrimonio netto.

La presente Relazione è redatta in euro (che rappresenta la valuta funzionale nella quale opera la società che redige il Bilancio Consolidato) e gli importi sono esposti in milioni arrotondati alla prima cifra decimale, a meno che non sia diversamente indicato, con la conseguenza che la somma degli importi arrotondati non in tutti i casi coincide con il totale arrotondato.

Per una descrizione degli **indicatori alternativi di performance** presentati nella presente relazione si rimanda alla Nota metodologica.

La Relazione Annuale Integrata fornisce inoltre le informazioni di carattere non finanziario coerentemente a quanto previsto dal D. Lgs. 254/2016), in attuazione della Direttiva Europea 2014/95, e del successivo Regolamento Consob adottato con la delibera 18 gennaio 2018, n. 20267.

Tutta la reportistica per area geografica presentata in questa Relazione si basa sulla nuova struttura manageriale del Gruppo, composta dalle business unit dei tre mercati principali - Italia, Francia e Germania - e da quattro strutture regionali:

- Paesi dell'Europa centro-orientale: Repubblica Ceca, Polonia, Ungheria, Slovacchia, Serbia/Montenegro, Romania, Slovenia, Bulgaria e Croazia;
- International, costituita da EMEA, Americas, Asia, Europ Assistance e Altre società;
- Investments, Asset & Wealth Management, che include le principali entità del Gruppo operanti nell'ambito della consulenza investimenti, gestione del risparmio e pianificazione finanziaria.

In aggiunta a queste aree, è stato introdotto il cluster Holding di Gruppo e altre società, che comprende l'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo, inclusa la riassicurazione di Gruppo, altre holding finanziarie e attività di fornitura di servizi internazionali non ricomprese nelle precedenti aree geografiche.



I nostri mercati di riferimento: posizionamento e performance, p. 58

Come anticipato, la Relazione sulla Gestione è redatta in ottemperanza alla normativa in vigore e anche secondo gli Elementi del Contenuto e i Principi Guida previsti dall'International <IR> Framework dell'International Integrated Reporting Council (IIRC).

La Relazione Annuale Integrata va ad arricchire e rendere più fruibile la Relazione sulla Gestione, ampliandone i contenuti e dandole un rigoroso e logico ordine contenutistico.

Il rispetto dell'International <IR> Framework con riferimento agli **Elementi del Contenuto** è di seguito rappresentato: ogni capitolo della rinnovata struttura della Relazione soddisfa uno o più Elementi del Contenuto. I Principi Guida sono invece commentati più avanti.



Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario, p. 77



Relazione Annuale Integrata



Elementi del Contenuto

We, Generali

Dati significativi di Gruppo

› Performance

La nostra storia
Eventi significativi 2017 e 2018

› Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno

Come creiamo valore sostenibile: il nostro modello di business

› Modello di business

Vision, Mission, Values

› Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno

Le nostre regole per un agire corretto

› Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno
› Performance
› Rischi e opportunità

La nostra strategia

› Strategia
› Performance

La nostra governance e politica retributiva

› Governance

Principali rischi e opportunità del contesto esterno

› Rischi e opportunità

Le nostre performance

› Performance

Prevedibile evoluzione della gestione

› Prospettive

Con riferimento ai **Principi Guida**, il *Focus strategico e orientamento al futuro* trova applicazione in tutto il documento. La strategia guida infatti la storia di creazione di valore e riassume in sé gli aspetti materiali per il Gruppo.

L'approccio alla *Materialità* adottato è ampiamente descritto nella Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario.



Dichiarazione Consolidata di
carattere Non Finanziario, p. 77

Secondo il principio della **Connettività delle informazioni**, il report deve rappresentare la combinazione e le correlazioni fra i fattori che influiscono sulla capacità di creazione di valore nel tempo. Le principali forme di connettività che Generali mostra avvengono tra informazioni qualitative e quantitative, finanziarie e non-finanziarie, coerenti con quelle incluse in altri strumenti di comunicazione. Altri elementi che migliorano la connettività delle informazioni e l'utilità complessiva del report sono i riferimenti incrociati (la componente grafica contribuisce ulteriormente al raggiungimento del principio) e un linguaggio chiaro e, laddove eccessivamente tecnico, spiegato attraverso rimandi al **Glossario** alla fine del documento. Inoltre, Generali pubblica sul proprio sito istituzionale il suo bilancio integrato in versione navigabile, strumento che enfatizza ulteriormente la connettività delle informazioni.

Generali intrattiene **Relazioni con gli stakeholder** in modo da comprendere e soddisfare le loro esigenze, soprattutto informative e di dialogo.

Dialoghiamo regolarmente con **investitori, analisti e agenzie di rating** in modo da garantire una piena soddisfazione delle loro esigenze informative. Li incontriamo ogni trimestre in occasione della presentazione dei nostri risultati, all'Assemblea annuale degli Azionisti e agli Investor Day, organizziamo roadshow e conferenze di settore, offrendo loro la reportistica necessaria. Nel corso del 2017 ci sono stati momenti di dialogo con oltre 680 persone (circa 250 incontri individuali e 430 incontri in piccoli gruppi) nei principali centri finanziari in Europa e Nord America. Dialoghiamo regolarmente anche con i **legislatori** e le **Istituzioni europee** per mantenere una costruttiva collaborazione e condividere informazioni autorevoli ed ag-

giornate per una corretta interpretazione ed applicazione delle nuove normative. Offriamo inoltre le nostre competenze e contribuiamo alle consultazioni pubbliche per la definizione di nuove misure di legge e regolamenti di settore, fornendo, alla luce dell'esperienza diretta del Gruppo, indicazioni concrete, in modo da tutelare le specificità del Gruppo stesso e del settore assicurativo. A tal fine, collaboriamo con diverse organizzazioni e associazioni settoriali. La nostra attiva presenza in tali organizzazioni consente inoltre un approfondimento delle diverse tematiche regolamentari e dei possibili impatti.

Interagiamo da alcuni anni con gli studenti delle principali università italiane, offrendo loro sessioni di formazione sul nuovo approccio alla rendicontazione adottato da Generali e sui suoi sviluppi in ambito nazionale e internazionale e raccogliendo, tramite un apposito questionario, i loro feedback e suggerimenti sulle modalità di implementazione del report integrato. A partire dal 2016 abbiamo esteso questa esperienza anche ai dipendenti del Gruppo. Complessivamente ci siamo confrontati con circa 260 persone. Ingaggiamo inoltre i **clienti**, i **distributori** e i **dipendenti** del Gruppo nell'ottica del miglioramento continuo.

Tenendo conto anche dei suggerimenti dei nostri stakeholder, il nostro report è stato ulteriormente migliorato ad esempio nella connettività sia tra le varie parti, consentendo quindi una lettura più fluida e logicamente coerente, che tra i diversi report del Gruppo e nella **Sinteticità**. Il grafico seguente evidenzia il passaggio della Relazione Annuale Integrata, redatta secondo il criterio della **Materialità**, al Bilancio Consolidato, redatto secondo quanto previsto dalla normativa.



Per quanto riguarda **Attendibilità e completezza**, la Relazione Annuale Integrata è supportata da un sistema informativo strutturato, che elabora le informazioni finanziarie e non-finanziarie. Ciò permette a Generali di aumentare l'omogeneità e l'affidabilità di entrambi i tipi di informazioni. Per quanto riguarda il perimetro di rendicontazione, gli indicatori di performance si riferiscono a tutto il Gruppo, a meno che non sia diversamente indicato.

Secondo il principio di **Coerenza e comparabilità**, il report fornisce informazioni in linea con il periodo precedente, salvo laddove diversamente indicato, e con gli obiettivi strategici annunciati al mercato.

In questa Relazione, inoltre, lo standard adottato per la rendicontazione sui temi materiali identificati dal Gruppo, ivi inclusi quelli di carattere non finanziario di cui al D. Lgs. 254/2016, sono invece i GRI Sustainability Reporting Standard - pubblicati nel 2016 dal GRI-Global Reporting Initiatives (GRI-Referenced claim) - con riferimento a selezionati GRI Standard e indicatori del GRI G4 Financial Services Sector Disclosures.



Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario, p. 77



In particolare, secondo quanto previsto da GRI 101: Foundation, paragrafo 3, si fa riferimento ai seguenti GRI Sustainability Reporting Standards:

- GRI 102: General Disclosures 2016 - Disclosure 102-16 Values, principles, standards, and norms of behavior per il tema materiale Gestione responsabile del business;
- GRI 102: General Disclosures 2016 - Disclosure 102-43 Approach to stakeholder engagement per il tema materiale Qualità della customer experience;
- GRI 103: Management Approach;
- GRI 205: Anti-corruption 2016 per il tema materiale Prevenzione della corruzione;
- GRI 305: Emissions 2016 - Disclosure 305-5 Reduction of GHG emissions¹ per il tema materiale Cambiamenti climatici e calamità naturali;
- GRI 404: Training and Education 2016 per i temi materiali Attrazione dei talenti e sviluppo del capitale umano e Coinvolgimento dei dipendenti e promozione di una cultura condivisa;
- GRI 413: Local Communities 2016 per il tema materiale Cambiamento demografico e sociale;
- GRI 418: Customer Privacy 2016 per il tema materiale Data and cyber security.

Abbiamo inoltre riportato alcune informazioni più idonee per noi, tenendo in considerazione i seguenti GRI Sustainability Reporting Standard - General Disclosures e Topic Specific Disclosures:

- GRI 102: General Disclosures 2016 - Disclosure 102-

35 Remuneration policies per il tema materiale Remunerazione responsabile e incentivi;

- GRI 205: Anti-corruption 2016 - Topic Specific Disclosure 205-2 Communication and training about anti-corruption policies and procedures;
- GRI 305: Emissions 2016 - Topic Specific Disclosure 305-1 Direct (Scope 1) GHG emissions, 305-2 Energy indirect (Scope 2) GHG emissions, e 305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions;
- GRI 404: Training and Education 2016 - Topic Specific Disclosure 404-1 Average hours of training per year per employees, e 404-3 Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews.

Si considerano infine i seguenti indicatori del Financial Services Sector Supplement:

- FS7 Monetary value of products and services designed to deliver a specific social benefit for each business line broken down by purpose per il tema materiale Sviluppo di prodotti e servizi;
- FS8 Monetary value of products and services designed to deliver a specific environmental benefit for each business line broken down by purpose per il tema materiale Sviluppo di prodotti e servizi;
- FS11 Percentage of assets subject to positive and negative environmental or social screening per il tema materiale Investimenti responsabili e politiche sottoscrittive.

Il processo di rendicontazione e le metodologie di calcolo degli indicatori sono contenute in un apposito documento.

Variazione della presentazione degli indicatori di performance del Gruppo

Tutti gli indicatori economici e di performance comparativi inseriti nella presente Relazione sulla Gestione sono stati rideterminati in linea con l'attuale perimetro di consolidamento e con la rivisitazione dell'informativa per area geografica come sopra indicato.

Si segnala pertanto che le variazioni indicate nella Relazione sulla Gestione sono a perimetro omogeneo, escludendo dal periodo comparativo le suddette attività cessate o discontinue con riferimento al 31 dicembre 2017.

Come sopra anticipato, i KPI comparativi contenuti nella presente Relazione sono stati ricalcolati come segue:

(in milioni di euro)	31/12/2016 come precedentemente pubblicato	variazione	31/12/2016 dato rideterminato
Premi lordi emessi	70.513	-1.606	68.907
Premi lordi emessi vita	49.730	-1.330	48.400
Premi lordi emessi danni	20.783	-276	20.507
Raccolta netta vita	12.049	-256	11.793
Risultato operativo	4.830	-46	4.783
Vita	3.127	-43	3.084
Danni	2.044	29	2.073
Holding e altre attività	-91	17	-74
Elisioni intersettoriali	-251	-49	-300
Risultato non operativo	-1.529	4	-1.526
Asset Under Management	530.401	-14.082	516.319
Debito di Gruppo	51.416	-10.302*	41.114

* La variazione di valore si riferisce alle passività relative a contratti di investimento.

1 La riduzione delle emissioni totali è stata pari a 11.875 CO₂e rispetto all'anno base 2013, scelto perché costituisce la baseline per l'obiettivo di riduzione delle emissioni totali del 20% entro il 2020. La riduzione è derivata dalle emissioni indirette (Scope 2 e Scope 3). I gas inclusi sono: CO₂, CH₄ e N₂O. La metodologia seguita è il WRI GHG Corporate Standard Protocol.

STATO PATRIMONIALE

Attività			
Note:	(in milioni di euro)	31/12/2017	31/12/2016
	1 ATTIVITÀ IMMATERIALI	8.784	8.866
4	1.1 Avviamento	6.679	6.664
19	1.2 Altre attività immateriali	2.105	2.202
	2 ATTIVITÀ MATERIALI	4.075	4.476
20	2.1 Immobili ad uso proprio	2.606	2.810
20	2.2 Altre attività materiali	1.469	1.666
14	3 RISERVE TECNICHE A CARICO DEI RIASSICURATORI	4.294	3.933
39, 40, 41, 42	4 INVESTIMENTI	471.233	469.172
11	4.1 Investimenti immobiliari	12.993	12.584
3	4.2 Partecipazioni in controllate, collegate e joint venture	1.171	1.194
7	4.3 Investimenti posseduti sino alla scadenza	2.267	2.168
8	4.4 Finanziamenti e crediti	40.262	44.178
9	4.5 Attività finanziarie disponibili per la vendita	320.641	313.933
10	4.6 Attività finanziarie a fair value rilevato a conto economico	93.897	95.114
	di cui attività relative a contratti emessi allorché il rischio dell'investimento è sopportato dalla clientela e derivanti dalla gestione dei fondi pensione	75.372	78.317
21	5 CREDITI DIVERSI	11.676	11.790
	5.1 Crediti derivanti da operazioni di assicurazione diretta	7.238	7.155
	5.2 Crediti derivanti da operazioni di riassicurazione	1.441	1.163
	5.3 Altri crediti	2.997	3.471
22	6 ALTRI ELEMENTI DELL'ATTIVO	30.170	15.414
	6.1 Attività non correnti o di un gruppo in dismissione possedute per la vendita	16.146	772
15	6.2 Costi di acquisizione differiti	2.119	2.083
	6.3 Attività fiscali differite	2.091	2.477
	6.4 Attività fiscali correnti	2.961	2.974
	6.5 Altre attività	6.853	7.108
12	7 DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	6.849	7.533
	TOTALE ATTIVITÀ	537.080	521.184

Patrimonio netto e passività

Note:	(in milioni di euro)	31/12/2017	31/12/2016
16	1 PATRIMONIO NETTO	26.177	25.668
	1.1 di pertinenza del gruppo	25.079	24.545
	1.1.1 Capitale	1.562	1.560
	1.1.2 Altri strumenti patrimoniali	0	0
	1.1.3 Riserve di capitale	7.098	7.098
	1.1.4 Riserve di utili e altre riserve patrimoniali	9.209	8.604
	1.1.5 (Azioni proprie)	-8	-7
	1.1.6 Riserva per differenze di cambio nette	-115	42
	1.1.7 Utili o perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita	6.279	6.319
	1.1.8 Altri utili o perdite rilevati direttamente nel patrimonio	-1.055	-1.153
	1.1.9 Utile (perdita) del periodo di pertinenza del gruppo	2.110	2.081
	1.2 di pertinenza di terzi	1.098	1.123
	1.2.1 Capitale e riserve di terzi	915	879
	1.2.2 Utili o perdite rilevati direttamente nel patrimonio	-3	86
	1.2.3 Utile (perdita) di pertinenza di terzi	185	158
23	2 ACCANTONAMENTI	1.950	1.804
13	3 RISERVE TECNICHE	430.489	421.477
	di cui riserve tecniche relative a polizze dove il rischio è sopportato dalla clientela e derivanti dalla gestione dei fondi pensione	67.997	60.799
	4 PASSIVITÀ FINANZIARIE	42.316	51.416
17	4.1 Passività finanziarie a fair value rilevato a conto economico	8.935	19.484
	di cui passività relative a contratti emessi allorché il rischio dell'investimento è sopportato dalla clientela e derivanti dalla gestione dei fondi pensione	7.360	17.404
18	4.2 Altre passività finanziarie	33.381	31.932
	di cui passività subordinate	8.379	9.126
24	5 DEBITI	10.494	9.550
	5.1 Debiti derivanti da operazioni di assicurazione diretta	3.602	3.465
	5.2 Debiti derivanti da operazioni di riassicurazione	848	579
	5.3 Altri debiti	6.043	5.506
25	6 ALTRI ELEMENTI DEL PASSIVO	25.653	11.269
	6.1 Passività di un gruppo in dismissione posseduto per la vendita	15.745	702
	6.2 Passività fiscali differite	2.642	2.616
	6.3 Passività fiscali correnti	1.487	1.644
	6.4 Altre passività	5.779	6.307
	TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ	537.080	521.184

CONTO ECONOMICO

Conto economico

Note:	(in milioni di euro)	31/12/2017	31/12/2016
26	1.1 Premi netti di competenza	64.604	64.944
	1.1.1 Premi lordi di competenza	66.363	66.733
	1.1.2 Premi ceduti in riassicurazione di competenza	-1.759	-1.789
27	1.2 Commissioni attive	1.080	959
28	1.3 Proventi e oneri derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	5.326	1.784
	di cui proventi e oneri derivanti da strumenti finanziari relativi a contratti emessi allorché il rischio dell'investimento è sopportato dalla clientela e derivanti dalla gestione dei fondi pensione	4.107	1.706
29	1.4 Proventi derivanti da partecipazioni in controllate, collegate e joint venture	135	131
30	1.5 Proventi derivanti da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	14.880	14.782
	1.5.1 Interessi attivi	9.542	9.878
	1.5.2 Altri proventi	2.221	2.043
	1.5.3 Utili realizzati	2.881	2.604
	1.5.4 Utili da valutazione	237	258
31	1.6 Altri ricavi	3.180	2.916
	1 TOTALE RICAVI E PROVENTI	89.204	85.518
32	2.1 Oneri netti relativi ai sinistri	-65.748	-63.616
	2.1.1 Importi pagati e variazione delle riserve tecniche	-67.374	-64.558
	2.1.2 Quote a carico dei riassicuratori	1.626	942
33	2.2 Commissioni passive	-608	-611
34	2.3 Oneri derivanti da partecipazioni in controllate, collegate e joint venture	-18	-43
35	2.4 Oneri derivanti da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	-2.784	-3.403
	2.4.1 Interessi passivi	-1.029	-1.088
	2.4.2 Altri oneri	-388	-350
	2.4.3 Perdite realizzate	-612	-471
	2.4.4 Perdite da valutazione	-755	-1.494
36	2.5 Spese di gestione	-10.868	-10.698
	2.5.1 Provvigioni e altre spese di acquisizione	-8.122	-7.964
	2.5.2 Spese di gestione degli investimenti	-171	-188
	2.5.3 Altre spese di amministrazione	-2.575	-2.546
37	2.6 Altri costi	-5.493	-4.032
	2 TOTALE COSTI E ONERI	-85.518	-82.403
	UTILE (PERDITA) DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE	3.686	3.115
38	3 Imposte	-1.173	-915
	UTILE (PERDITA) DEL PERIODO AL NETTO DELLE IMPOSTE	2.513	2.199
	4 UTILE (PERDITA) DELLE ATTIVITA' OPERATIVE CESSATE	-217	40
	UTILE (PERDITA) CONSOLIDATO	2.295	2.239
	di cui di pertinenza del gruppo	2.110	2.081
	di cui di pertinenza di terzi	185	158
16	UTILE PER AZIONE		
	Utile per azione base (in euro)	1,35	1,34
	Da attività correnti	1,49	1,34
	Utile per azione diluito (in euro)	1,33	1,32
	Da attività correnti	1,47	1,32

Attestazione del bilancio consolidato ai sensi dell'art. 154-*bis*, comma 5 del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 e dell'art. 81-*ter* del regolamento consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche ed integrazioni

1. I sottoscritti Philippe Donnet, in qualità di Amministratore Delegato e *Group CEO*, e Luigi Lubelli, in qualità di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di Assicurazioni Generali S.p.A. e *Group CFO*, attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-*bis*, commi 3 e 4, del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:
 - l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazionedelle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato nel corso dell'esercizio 2017.
2. La valutazione dell'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 si è basata su di un processo definito da Assicurazioni Generali S.p.A. in coerenza con il modello *Internal Control - Integrated Framework* emesso dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* che rappresenta un *framework* di riferimento generalmente accettato a livello internazionale.
3. Si attesta, inoltre, che:
 - 3.1 il bilancio consolidato al 31 dicembre 2017:
 - a) è redatto in conformità ai principi contabili internazionali riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del Regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 luglio 2002 nonché alle disposizioni di cui al D.Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38, al Codice Civile, al D.Lgs. 7 settembre 2005, n. 209 ed ai provvedimenti, regolamenti e circolari ISVAP (ora IVASS) applicabili;
 - b) corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
 - c) è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento;
 - 3.2 la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.

Milano, 14 marzo 2018

Dott. Philippe Donnet
Amministratore Delegato e Group CEO

ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A.



Dott. Luigi Lubelli
*Dirigente Preposto alla redazione
dei documenti contabili societari
e Group CFO*

ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A.



Glossario¹⁰

Termini generali

Relazione integrata: comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione, nel contesto esterno nel quale essa opera, consentono di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

Capitali: stock di valore utilizzati come input per il modello di business e possono essere incrementati, ridotti o trasformati attraverso le attività e gli output dell'organizzazione. Nell'International <IR> Framework i capitali vengono suddivisi nelle seguenti categorie:

- capitale finanziario: insieme dei fondi che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi, ottenuti tramite forme di finanziamento, quali l'indebitamento, l'equity, i prestiti obbligazionari oppure generati tramite l'attività operativa o dai risultati degli investimenti
- capitale produttivo: oggetti fisici fabbricati (in contrapposizione alle risorse fisiche naturali) che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi
- capitale intellettuale: beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza
- capitale umano: competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare
- capitale sociale e relazionale: istituzioni e relazioni fra o all'interno di comunità, gruppi di stakeholder e altri network, nonché la capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo
- capitale naturale: tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione.

Output: beni e servizi di un'organizzazione, e tutti i sottoprodotti e gli scarti.

Impatti: conseguenze (positive e negative) interne ed esterne sui capitali, generate dalle attività aziendali e dai relativi output.

Termini omogenei: si intende a parità di cambi e di area di consolidamento.

Perimetro omogeneo: si intende a parità di area di consolidamento.

Componenti tecniche

Premi lordi emessi: pari ai premi lordi sottoscritti del lavoro diretto e del lavoro accettato da terze parti.

Premi diretti lordi: pari ai premi lordi sottoscritti del lavoro diretto.

Contratti di investimento: contratti di investimento che hanno forma legale di contratto assicurativo ma siccome non espongono sostanzialmente l'assicuratore a un rischio assicurativo significativo (come ad esempio il rischio mortalità o simili rischi assicurativi) non possono essere classificati come tali. In linea con le definizioni dell'IFRS 4 e dello IAS 39 questi contratti sono contabilizzati come passività finanziarie.

Raccolta netta: rappresenta un indicatore della generazione di flussi di cassa relativi al segmento vita, pari al valore dei premi incassati al netto dei flussi in uscita di competenza del periodo.

PVNB, valore attuale dei premi della nuova produzione: valore attuale atteso dei premi futuri della nuova produzione, considerando i riscatti e altri flussi in uscita, scontati al momento dell'emissione utilizzando i tassi di riferimento.

APE, premi annui equivalenti: rappresenta un indicatore della raccolta volumi nel segmento vita, annuale e normalizzato, corrisponde alla somma dei premi annui di nuova produzione e di un decimo dei premi unici (calcolato al netto della quota di pertinenza degli interessi di minoranza).

NBV, valore della nuova produzione: rappresenta un indicatore del valore creato del "nuovo business" del segmento Vita. Si ottiene attualizzando alla data dell'emissione dei nuovi contratti i corrispondenti utili attesi al netto del costo del capitale (calcolato al netto della quota di pertinenza di interessi di minoranza). Il passaggio dagli APE, che convenzionalmente attribuivano ai premi unici un peso del 10%, al PVNB è stata fatta per dare una miglior rappresentazione dei margini su tutti i volumi di nuova produzione. La marginalità su PVNB ora è da leggersi come rapporto prospettico tra profitti e premi.

New Business Margin: rappresenta un indicatore della redditività del nuovo business del segmento vita pari al rapporto NBV/APE.

Redditività operativa sugli investimenti: rappresenta un indicatore alternativo di performance sia del segmento Vita che del segmento Danni, calcolata come rapporto tra il risultato operativo e gli investimenti medi a valori di bilancio nella configurazione descritta nella Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance.

10 Gli indicatori alternativi di performance illustrati nel bilancio sono conformi ai requisiti della guidance dell'ESMA "Alternative Performance Measures (APM) Guidelines" entrata in vigore il 3 luglio 2016. Le APM di Gruppo sono infatti coerenti e riconciliabili con la financial reporting framework applicabile. Specificamente gli indicatori di nuova produzione del segmento vita sono correlati all'embedded value, misura dei flussi di cassa futuri prevista dall'IFRS 4 "Contratti Assicurativi".

Cor, combined ratio: rappresenta un indicatore di performance tecnica del segmento Danni, calcolato come incidenza della sinistralità (loss ratio) e spese della gestione assicurativa (expense ratio: spese di acquisizione + spese di amministrazione) sui premi di competenza.

Sinistralità corrente non catastrofale: rappresenta un ulteriore dettaglio del combined ratio inteso come il rapporto tra:

- costo dei sinistri di competenza dell'anno corrente + costo delle relative spese di gestione al netto dei relativi recuperi e della riassicurazione; e
- premi netti di competenza.

Sinistralità delle generazioni precedenti: rappresenta un ulteriore dettaglio del combined ratio inteso come il rapporto tra:

- costo dei sinistri di competenza delle generazioni precedenti + costo delle relative spese di gestione al netto dei relativi recuperi e della riassicurazione; e
- premi netti di competenza.

Riserva premi: si compone della riserva per frazioni di premio, che comprende gli importi di premi lordi contabilizzati di competenza di esercizi successivi, e della riserva rischi in corso che si compone degli accantonamenti a copertura degli indennizzi e delle spese che superano la riserva per frazioni di premi.

Riserva sinistri: la riserva sinistri comprende l'ammontare complessivo delle somme che, da una prudente valutazione effettuata in base ad elementi obiettivi, risultino necessarie per far fronte al pagamento dei sinistri avvenuti nell'esercizio stesso o in quelli precedenti, e non ancora pagati, nonché alle relative spese di liquidazione. La riserva sinistri è valutata in misura pari al costo ultimo, per tener conto di tutti i futuri oneri prevedibili, sulla base di dati storici e prospettici affidabili e comunque delle caratteristiche specifiche dell'impresa.

Riserva somme da pagare: l'impresa che esercita i rami Vita costituisce alla fine di ogni esercizio un'apposita riserva tecnica pari all'ammontare complessivo delle somme che risultino necessarie per far fronte al pagamento dei capitali e delle rendite maturati, dei riscatti e dei sinistri da pagare.

Riserve matematiche: è l'importo che deve essere accantonato dalla compagnia assicurativa per far fronte agli obblighi futuri assunti verso gli assicurati.

Riserve tecniche allorché il rischio è sopportato dagli

assicurati e derivanti dalla gestione di fondi pensione:

la riserva per partecipazione agli utili e ai ristorni comprende gli importi da attribuire agli assicurati o ai beneficiari dei contratti a titolo di partecipazione agli utili tecnici e ai ristorni, purché tali importi non siano stati attribuiti agli assicurati. Questa riserva è relativa ai prodotti del segmento Vita dove il rischio finanziario degli investimenti a copertura di questa passività è sostanzialmente sopportato dagli assicurati.

Attività e passività finanziarie

Attività finanziaria

Una attività finanziaria è qualsiasi attività che sia:

- (a) disponibilità liquide;
- (b) uno strumento rappresentativo di capitale di un'altra entità;
- (c) un diritto contrattuale:
 - (i) a ricevere disponibilità liquide o un'altra attività finanziaria da un'altra entità; o
 - (ii) a scambiare attività o passività finanziarie con un'altra entità le condizioni che sono potenzialmente favorevoli all'entità; o
- (d) un contratto che sarà o potrà essere estinto tramite strumenti rappresentativi di capitale dell'entità ed è:
 - (i) un non derivato per cui l'entità è o può essere obbligata a ricevere un numero variabile di strumenti rappresentativi di capitale dell'entità; o
 - (ii) un derivato che sarà o potrà essere regolato con modalità diverse dallo scambio di un importo fisso di disponibilità liquide o un'altra attività finanziaria contro un numero fisso di strumenti rappresentativi di capitale dell'entità. A tal fine, gli strumenti rappresentativi di capitale dell'entità non includono strumenti che siano a loro volta contratti per ricevere o consegnare in futuro strumenti rappresentativi di capitale dell'entità.

Passività finanziaria

Una passività finanziaria è qualsiasi passività che sia:

- (a) un'obbligazione contrattuale:
 - (i) a consegnare disponibilità liquide o un'altra attività finanziaria a un'altra entità; o
 - (ii) a scambiare attività o passività finanziarie con un'altra entità alle condizioni che sono potenzialmente sfavorevoli all'entità; o
- (b) un contratto che sarà o potrà essere estinto tramite strumenti rappresentativi di capitale dell'entità ed è:
 - (i) un non derivato per cui l'entità è o può essere obbligata a consegnare un numero variabile di strumenti rappresentativi di capitale dell'entità; o
 - (ii) un derivato che sarà o potrà essere estinto con

modalità diverse dallo scambio di un importo fisso di disponibilità liquide o un'altra attività finanziaria contro un numero fisso di strumenti rappresentativi di capitale dell'entità. A tal fine, gli strumenti rappresentativi di capitale dell'entità non includono strumenti che siano a loro volta contratti per ricevere o consegnare in futuro degli strumenti rappresentativi di capitale dell'entità.

Costo medio ponderato del debito

Il rapporto riflette il costo medio annualizzato del debito finanziario tenendo in considerazione le passività al loro valore nominale, in essere alla data chiusura e le relative attività di copertura del rischio tasso e cambio.

Durata media

Definita come la durata media economica residua (considerando la prima data utile per il rimborso anticipato ad opzione del mittente) del debito finanziario in essere alla data di chiusura, ponderata per il valore nominale.

Investimenti per natura

Il Gruppo Generali utilizza per esigenze di gestione e di rappresentazione degli investimenti un raggruppamento diverso rispetto a quello degli schemi ufficiali. In particolare, nella macro voce Investimenti sono incluse le disponibilità liquide e mezzi equivalenti ed alcune passività di natura simile agli investimenti, tra i quali i derivati passivi e i contratti pronti contro termine. Di seguito le definizioni delle asset class che compongono questa voce:

Strumenti a reddito fisso: investimenti diretti in titoli governativi e corporate, prestiti diversi, depositi a termine non inclusi nella voce Disponibilità liquide e mezzi equivalenti, e depositi attivi di riassicurazione. Inoltre sono inclusi in tale categoria le quote di fondi di investimento che sono prevalentemente esposti agli investimenti di natura simile agli investimenti diretti classificati in questa asset class e/o con profilo di rischio analogo.

Strumenti di capitale: investimenti diretti in azioni quotate e non quotate, nonché fondi di investimento che sono prevalentemente esposti agli investimenti azionari, inclusi private equity ed hedge funds.

Investimenti immobiliari: investimenti diretti in immobili posseduti al fine di percepire canoni di locazione o per realizzare obiettivi di apprezzamento del capitale investito o per entrambe le motivazioni, nonché fondi di investimento che sono prevalentemente esposti agli investimenti immobiliari.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti: la voce include le disponibilità liquide e investimenti finanziari a breve termine e ad alta liquidità (prontamente convertibili in valori di cassa noti e che sono soggetti a un irrilevante rischio di variazione del loro valore). Inoltre sono classificati come disponibilità liquide i depositi a breve termine e i fondi di investimento monetari, i quali rientrano nella gestione della liquidità di Gruppo.

Attività finanziarie collegate a contratti unit e index linked: le attività finanziarie di diversa natura a copertura delle riserve e/o passività relative a contratti di assicurazione o di investimento per il quale il rischio dell'investimento è sopportato dagli assicurati e della gestione dei fondi pensione.

Altri investimenti: in questa voce sono incluse le partecipazioni in società non consolidate, associate e joint venture, strumenti derivati, crediti verso istituzioni finanziarie e crediti verso clienti, principalmente relativi alle attività bancarie volte da alcune compagnie del Gruppo.

Asset owner: è il titolare degli investimenti e, in quanto tale, ne sopporta i relativi rischi.

General account: sono gli investimenti da schemi di bilancio (con esclusione delle attività finanziarie collegate a contratti unit- e index linked e derivanti dalla gestione di fondi pensione) e le disponibilità liquide e mezzi equivalenti. Sono inoltre incluse alcune passività di natura simile agli investimenti, tra le quali i derivati passivi e i contratti pronti contro termine.

Stranded asset: asset investiti che possono perdere il proprio valore economico in anticipo rispetto alla durata attesa, a causa di cambiamenti normativi, forze di mercato, innovazione tecnologica, problemi ambientali e sociali associati alla transizione verso un'economia low-carbon. Sono tipicamente associati al settore del carbone e dei combustibili fossili, con un impatto indiretto anche sul settore delle utilities e dei trasporti.

Indicatori alternativi di performance

Il **risultato operativo** è stato predisposto riclassificando le componenti dell'utile dell'esercizio prima delle imposte di ciascun settore di attività sulla base delle specificità di ogni segmento, nonché considerando le spese di natura ricorrente relative all'attività di holding. In particolare, sono state considerate operative tutte le voci di conto economico, ad eccezione dei costi netti non operativi, quali i risultati delle attività in fase di dismissione,

le spese di ristrutturazione aziendale, l'ammortamento del valore dei portafogli acquisiti direttamente o tramite l'ottenimento del controllo di società assicurative o operanti nel segmento holding ed altre attività (value of business acquired o VOBA) ed altri costi netti non ricorrenti. Nel segmento Vita sono inoltre considerati non operativi i profitti e le perdite di realizzo che non concorrono a determinare il calcolo della partecipazione agli utili attribuita agli assicurati e le perdite nette da valutazione che non hanno inciso nella formazione delle riserve tecniche locali ma esclusivamente sul calcolo della passività differita verso assicurati per la quota non di competenza degli assicurati e quelle sul patrimonio libero. Nel segmento Danni tutti i profitti e le perdite di realizzo e da valutazione, compresi gli utili e le perdite su cambi, e nel segmento Holding ed altre attività i profitti e le perdite di realizzo e le perdite nette da valutazione non ricorrenti, sono da considerarsi come non operativi. Nel risultato operativo totale, inoltre, non sono inclusi i costi non operativi di holding, quali gli interessi passivi sul debito finanziario ed i costi derivanti dalle assegnazioni di piani di stock option e stock grant da parte della Capogruppo.

Risultato a conto economico degli investimenti: è dato dal rapporto sugli investimenti medi a valori di bilancio delle seguenti componenti reddituali:

- interessi ed altri proventi inclusi quelli derivanti da altri strumenti finanziari al fair value rilevato a conto economico (esclusi quelli derivanti da attività e passività finanziaria collegate a contratti linked) al netto degli ammortamenti sugli investimenti immobiliari, per la redditività corrente
- realizzi netti, gli impairment netti e i plusvalori e minusvalori realizzati e da valutazione derivanti da strumenti finanziari al fair value rilevato a conto economico (esclusi quelli derivanti da attività e passività finanziarie collegate a contratti linked), effetto cambi e spese sugli investimenti.

Indicatori di performance per azione

Earning per share: pari al rapporto tra utile netto di Gruppo e il numero medio ponderato delle azioni ordinarie in circolazione.

Operating earning per share: pari al rapporto tra:

- il risultato operativo totale al netto di interessi sul debito finanziario, tasse e interessi di terzi (come definito nella Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance), e
- il numero medio ponderato delle azioni ordinarie in circolazione.

Operating return on equity: è un indicatore di ritorno sul capitale in termini di risultato operativo di Gruppo (rettificato nella configurazione descritta nella Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance) rapportato al patrimonio netto di Gruppo.

L'operating ROE annualizzato è calcolato come somma degli ultimi quattro operating ROE trimestrali.

Altri indicatori

Net Operating Cash

Il Net Operating Cash misura la generazione di cassa della Capogruppo. È il risultato della somma dei dividendi pagati dalle Controllate, il risultato netto dell'attività di centralizzazione della Riassicurazione di Gruppo, i costi amministrativi, gli interessi passivi pagati ed il saldo netto relativo alle imposte.

Remunerazione basata su azioni

Clausola di lockup: impone l'indisponibilità delle azioni assegnate in relazione ad alcuni piani d'incentivazione (o una specifica quota) per uno specifico arco temporale come definito da ogni singolo piano. La clausola sancisce l'impegno della società emittente ed eventualmente di alcuni azionisti a non compiere determinate azioni sul capitale della società stessa nel periodo successivo ad un'operazione di offerta pubblica.

Stock granting: assegnazione gratuita di azioni.

Stock option: rappresenta il diritto per il detentore di acquistare azioni della Società ad un determinato prezzo d'esercizio (detto strike).

Queste opzioni sono conferite gratuitamente.

Solvency II

Regulatory Solvency Ratio: è definito come rapporto tra i fondi propri ammissibili e il requisito patrimoniale di solvibilità di Gruppo, entrambi calcolati in linea con la normativa SII. I fondi propri ammissibili sono al netto del dividendo proposto. Il ratio è da intendersi come preliminare in quanto il Regulatory Solvency Ratio definitivo verrà comunicato all'autorità di vigilanza secondo le tempistiche previste dalla normativa Solvency II in materia di reportistica ufficiale.

Economic Solvency Ratio: è definito come rapporto tra i fondi propri ammissibili e il requisito patrimoniale di solvibilità di Gruppo, entrambi calcolati applicando il modello interno anche alle compagnie per le quali non è stata ottenuta ad oggi l'autorizzazione

Termini non finanziari

Prodotti a elevato valore sociale:

- prodotti che rispondono a bisogni di categorie specifiche di clienti o eventi particolarmente sfavorevoli della vita, inclusi prodotti dedicati ai giovani, agli anziani, ai disabili, agli immigrati, alle persone che rimangono disoccupate, a copertura dell'invalidità professionale o che in altra misura sostengono e favoriscono l'inclusione sociale; prodotti che promuovono una società più prospera e stabile con particolare attenzione alle piccole e medie imprese e alle persone impegnate in attività di volontariato; prodotti ad alto contenuto previdenziale o di micro-assicurazione
- prodotti che promuovono uno stile di vita responsabile e salutare, facendo leva sulle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, sull'importanza della prevenzione sanitaria o su altri comportamenti virtuosi degli assicurati
- prodotti ad integrazione del servizio sanitario pubblico, destinati a fronteggiare i costi delle cure e dell'assistenza nonché la diminuzione di reddito dei clienti al verificarsi di gravi malattie o stati di non autosufficienza.

Prodotti a elevato valore ambientale:

- prodotti che mirano a favorire una mobilità sostenibile e a ridotto impatto ambientale, incluse le coperture che premiano il comportamento responsabile alla guida
- prodotti che sostengono l'efficienza energetica degli edifici
- prodotti a copertura dei rischi legati alla produzione di energie rinnovabili
- prodotti specificatamente ideati per fronteggiare i rischi catastrofali o determinati danni ambientali
- prodotti anti-inquinamento.

Cliente: una persona fisica o giuridica che detiene almeno una polizza attiva e paga un premio a Generali (la polizza può essere con Generali, con altro brand non Generali locale, o in modalità white label).

Customer T-NPS (Transactional Net Promoter System): è l'approccio NPS per ottenere un sistematico riscontro dai clienti dopo transazioni specifiche (acquisto, gestione del sinistro, ecc.) che vengono selezionate a livello locale. A questi clienti viene inviato un questionario via email per valutare la loro propensione a raccomandare (o no) Generali alle persone a loro più vicine (parenti, amici e colleghi) utilizzando una scala da 0 a 10. Grazie

a questo riscontro, la società può identificare i detractor (punteggio da 0 a 6, sono i clienti insoddisfatti), i passive (punteggio da 7 a 8, sono i clienti passivi) e promoter (punteggio da 9 a 10, sono i clienti soddisfatti). Ogni detractor viene sistematicamente richiamato da un dipendente Generali per comprendere il problema e risolverlo (soluzione "veloce"). Quei problemi che invece sono di natura più strutturale, e richiedono, per esempio una revisione dei processi e delle pratiche chiave, o degli investimenti, vengono affrontati e risolti in gruppi di lavoro interfunzione (miglioramenti strutturali).

Distributore esclusivo: include sia l'agente con mandato esclusivo per promuovere e distribuire i prodotti di Generali che la forza vendita dipendente, occupata in modo permanente nelle attività di promozione e distribuzione dei prodotti di Generali.

Distributor R-NPS (Relationship Net Promoter System): è l'approccio NPS per raccogliere un riscontro diretto da ogni distributore. L'approccio è simile a quello T-NPS, ma copre il rapporto con ogni distributore nel suo complesso e non riguarda quindi una specifica interazione. Un questionario viene inviato via email. Come per l'approccio T-NPS, i distributori detractor vengono sistematicamente richiamati per capire la causa all'origine dell'insoddisfazione e risolvere il problema.

Gestione responsabile del business

Si riferisce a politiche, linee guida e procedure che definiscono il sistema interno di regole che garantiscono "accountability" e trasparenza.

Cambiamenti climatici e calamità naturali

Il cambiamento climatico è già in atto e le catastrofi naturali sono in aumento, costituendo una minaccia allo sviluppo economico mondiale. In questo scenario, la mitigazione dei rischi climatici e le strategie di adattamento sono fattori chiave a livello globale per rafforzare la resilienza delle comunità.

Remunerazione responsabile e incentivi

Un sistema di remunerazione basato sull'equità interna, sulla competitività, sulla coerenza e sulla meritocrazia, attraverso una diretta connessione tra impegno e riconoscimento del merito, consente di creare valore a lungo termine a tutti i livelli dell'organizzazione.

Qualità della customer experience

Nel rapporto con la clientela è fondamentale essere in grado di offrire un'esperienza unica e distintiva, mantenendo e rafforzando la fiducia su cui si basano le fasi della customer experience.

Sviluppo di prodotti e servizi

Le esigenze e le istanze dei clienti mutano ed evolvono costantemente in risposta ai cambiamenti di scenario, ai mega trend e alle innovazioni tecnologiche. Le compagnie devono essere in grado di individuare i bisogni e di aggiornare l'offerta in modo concreto e coerente con le aspettative e con il quadro normativo in costante evoluzione.

Investimenti responsabili e politiche sottoscrittive

In una prospettiva di sviluppo sostenibile, gli aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG) negli investimenti e nelle politiche sottoscrittive hanno sempre più rilevanza per il mercato.

Attrazione dei talenti e sviluppo del capitale umano

In un mercato sempre più competitivo e selettivo, è importante poter contare su risorse preparate e motivate in grado di cogliere le sfide del settore.

Coinvolgimento dei dipendenti e promozione di una cultura condivisa

Il rafforzamento della motivazione e l'impegno dei dipendenti alla realizzazione degli obiettivi sono importanti per mantenere una visione aziendale unitaria e condivisa. Attività di dialogo e di ascolto e la condivisione delle informazioni sono momenti fondamentali nel coinvolgimento dei dipendenti.

Data e cyber security

La quantità e la qualità dei dati personali oggi disponibili richiedono diligenza e professionalità nella loro gestio-

ne per garantirne la riservatezza. I rischi derivanti dalla gestione informatica dei dati acquisiti e la vulnerabilità dei sistemi nei confronti dei possibili attacchi esterni o interni all'organizzazione impongono di adottare sistemi di prevenzione e di protezione adeguati a garantire la tutela degli stakeholder coinvolti e la continuità del business.

Cambiamento demografico e sociale

I flussi migratori, le nuove strutture familiari l'affacciarsi delle nuove generazioni e l'invecchiamento della popolazione, dovuto al calo della fertilità e all'allungamento della vita media, presentano impatti rilevanti sui bilanci nazionali (sia nei sistemi previdenziali sia in quelli sanitari) e sulla propensione al risparmio dei cittadini.

Prevenzione della corruzione

In un settore basato sulla fiducia come quello assicurativo, la promozione dell'etica negli affari e la prevenzione della corruzione hanno un ruolo fondamentale nel proteggere la reputazione e la credibilità aziendale, l'efficienza del business e la concorrenza leale.

Diversità, inclusione e pari opportunità

Valorizzare le differenze e promuovere l'inclusione, evitando ogni tipo di discriminazione, consentono di creare le migliori condizioni nelle relazioni con tutti gli stakeholder e di promuovere comportamenti mirati ad evitare disuguaglianze.

Rapporti con i distributori

I distributori hanno un ruolo chiave nelle fasi di promozione e distribuzione dei prodotti e possono fornire importanti riscontri per lo sviluppo dei prodotti e il miglioramento dei servizi. Sviluppare la relazione con le reti di vendita attraverso il dialogo, la formazione e il coinvolgimento nelle strategie aziendali incrementa la loro soddisfazione e aumenta la fidelizzazione.

Contatti

Group Integrated Reporting

integratedreporting@generali.com

Responsabile: Massimo Romano

Corporate Affairs

giuseppe.catalano@generali.com

Responsabile: Giuseppe Catalano

Group Reward & Institutional HR Governance

group_reward@generali.com

Responsabile: Giovanni Lanati

Group Sustainability and Social Responsibility

csr@generali.com

Responsabile: Lucia Silva

Investor & Rating Agency Relations

ir@generali.com

Responsabile: Spencer Horgan

Media Relations

press@generali.com

Responsabile: Roberto Alatri

Shareholders & Governance

governance@generali.com

Responsabile: Michele Amendolagine