

185° anno di attività

Relazione Annuale Integrata 2016



Relazione Annuale
Integrata 2016

Organi sociali

al 15 marzo 2017

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 € 1.559.883.538 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: GASL.MI
Bloomberg: G:IM



Contatti
disponibili a fine volume

Un viaggio nel nostro futuro

I nostri report non sono solo documenti di rendicontazione, ma hanno l'ambizione di fornire una visione d'insieme completa su come il Gruppo crei valore nell'ambito di alcuni grandi temi contemporanei. Sono, ovviamente, i temi che disegnano il campo d'azione di un player assicurativo globale come il nostro: in particolare i trend demografici, i cambiamenti climatici, il ruolo sociale dell'impresa e, più di tutto, i cambiamenti dettati dall'innovazione tecnologica.

Proprio l'**innovazione** è il tema trasversale dei report di Generali del 2016, declinata in diverse dimensioni: il **cliente**, sempre più evoluto e interconnesso; l'**agente**, cardine di una strategia distributiva sempre più aperta alla multimedialità; i **dipendenti**, coinvolti attivamente in un processo di cambiamento culturale e operativo; la gestione dei **big data**, lo strumento essenziale per interpretare la realtà e prevederne gli sviluppi. E poi ancora l'**Internet of Things**, la **mobilità** e il grande tema della **crescita**, la vera sfida non solo per le aziende ma per ogni policymaker che deve prendere decisioni in questi tempi complicati.

Quest'anno il lettore sarà accompagnato da un'iconografia particolare, ideata da illustratori che hanno adottato, ognuno a proprio modo, un linguaggio simbolico e colorato per rappresentare concetti che hanno impatti profondi sulla vita del nostro Gruppo e dei suoi stakeholder. Vogliamo che il viaggio del lettore sia piacevole e allo stesso tempo lo faccia riflettere, che lo aiuti a interpretare l'economia e la società in modo più informato e consapevole, e che lo sorprenda a pensare che un report del Gruppo Generali possa essere molto di più di un report.

Indice

06 La visione integrata dei nostri report

07 Informazioni sulla
Relazione Annuale Integrata

08 Lettera del Presidente e del Group CEO

11 We, Generali

12 Group highlights

14 La nostra storia

16 Eventi significativi 2016

18 Eventi significativi dopo il 31 dicembre 2016
e calendario eventi societari 2017

20 Come creiamo valore:
il nostro modello di business

22 Vision, Mission, Values

24 La nostra strategia

32 La nostra governance e politica retributiva

36 Rischi e opportunità del contesto esterno

41 Le nostre performance

44 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 Allegati

78 Nota alla Relazione

83 Prospetti contabili consolidati

87 Attestazione del Bilancio Consolidato
ai sensi dell'art. 154-bis del decreto legislativo 24
febbraio 1998, n. 58 e dell'art. 81-ter del regolamento
Consob 14 maggio 1999, n. 11971 e successive
modifiche ed integrazioni

90 Glossario

95 Contatti

La visione integrata dei nostri report

Negli scorsi anni i report del Gruppo Generali sono stati declinati attraverso prospettive diverse: finanziaria, di sostenibilità, governance e remunerazione. Nel corso del 2016 abbiamo intrapreso una nuova strada ispirandoci al concetto innovativo di integrated thinking and reporting. Le funzioni responsabili dei report di Gruppo hanno quindi costituito un **Integrated Lab**, ponendosi l'obiettivo di sviluppare ulteriormente una reportistica integrata che descriva il processo di creazione di valore del Gruppo secondo i diversi profili all'interno di uno schema coerente in termini di contenuti e di grafica

La **Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari** illustra

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



La **Relazione sulla Remunerazione** fornisce specifiche indicazioni sulla politica retributiva adottata dal Gruppo e sulla sua attuazione



La **Relazione Annuale Integrata**

fornisce una visione concisa ed integrata delle performance finanziarie e non finanziarie del Gruppo



La **Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato**

amplia il contenuto della Relazione Annuale Integrata, dettagliandone le performance finanziarie del Gruppo nel rispetto della normativa nazionale e internazionale



La **Relazione sulla Gestione e Bilancio d'Esercizio della Capogruppo**

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



Il **Rapporto di Sostenibilità** racconta come il Gruppo crea valore in modo responsabile e nel lungo termine per tutti i propri stakeholder

Ogni report contiene **referimenti incrociati** al proprio interno o con altri report per gli approfondimenti e un **glossario** con le definizioni di abbreviazioni e acronimi utilizzati.



Rimando a una sezione del report o ad altri report del Gruppo



www.generali.com/it/info/download-center/results per i report e le policy di Gruppo in formato pdf e in versione interattiva

Informazioni sulla Relazione Annuale Integrata

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

Le informazioni contenute in questo report riguardano **aspetti materiali** che, in quanto tali, sono compresi nella strategia del Gruppo e dettagliati nella nostra matrice di materialità. Nel perseguire la nostra **strategia** continueremo a fare un uso attento dei diversi capitali a disposizione e a considerare i modi in cui gli stessi sono interconnessi. Creeremo così valore per i nostri stakeholder, interni ed esterni. Il dialogo attivo con tutti loro ci consente inoltre di gestire, misurare e rappresentare in una **matrice di materialità** i temi rilevanti su cui ci impegniamo a sviluppare azioni concrete e iniziative coerenti.



La nostra strategia, p. 24
Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 17
per maggiori informazioni sul processo di definizione della matrice di materialità e sulla sua rappresentazione

Il report è redatto in ottemperanza alla normativa in vigore ed anche secondo i criteri dell'**International <IR> Framework** emanato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC).



Nota alla Relazione
per ulteriori informazioni sull'applicazione del Framework, in particolare sul trattamento dei Principi Guida e degli Elementi del Contenuto da questo previsti

Continuiamo a seguire gli sviluppi della reportistica a livello nazionale e internazionale attraverso l'<IR> Business Network e lo specifico network dedicato alle assicurazioni.



La responsabilità per la Relazione Annuale Integrata

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali è responsabile della Relazione Annuale Integrata. Il processo di reportistica è stato condotto sotto la sua responsabilità, applicando i Principi Guida e gli Elementi del Contenuto previsti dall'International <IR> Framework.



La rendicontazione del Gruppo Generali ha l'obiettivo di soddisfare al meglio la richiesta di informazioni da parte degli stakeholder.

Commenti, opinioni, domande e richieste di copie della Relazione possono essere inviati a integratedreporting@generali.com

Segui Generali su



www.generali.com/it/
per altre informazioni sul Gruppo

Lettera del Presidente e del Group CEO



Gabriele

Galateri di Genola

Chiudiamo il 2016 con ottimi risultati. Lo sono per quanto riguarda l'andamento del business e le ottime performance tecniche assicurative, la solidità patrimoniale e, in particolare, per il nuovo indirizzo strategico che ha avviato un turnaround industriale destinato a cambiare il Gruppo in poco tempo. Generali chiude l'anno con un risultato operativo record pari a € 4,8 miliardi e con un utile di oltre € 2 miliardi, il RoE è al 13,5% e l'Economic Solvency Ratio è pari al 194%. Sono risultati ancora più rilevanti perché raggiunti in un contesto complesso, segnato da un lato dall'elevata volatilità dei mercati e da bassi tassi di interesse, elementi che presentano sempre impatti profondi sul nostro settore, dall'altro, dal verificarsi di eventi geopolitici straordinari, in alcuni casi difficilmente prevedibili. A questo va aggiunto il brusco cambio del paradigma tecnologico legato all'utilizzo dei big data, e l'evoluzione della normativa regolatoria, sempre più stringente.

Il Gruppo è pronto ad affrontare questo scenario impegnativo attraverso una strategia mirata. Il nuovo piano presentato al mercato traccia le direttrici del nostro sviluppo: le Generali puntano all'eccellenza tecnica e operativa in tutti gli ambiti e in tutti i mercati in cui sono presenti. Misureremo il nostro successo non in base alla dimensione ma ai profitti che generiamo. Miglioreremo ulteriormente la nostra performance operativa e creeremo valore a lungo termine. Aumenteremo la nostra efficienza incrementando la produttività e ottimizzeremo la nostra presenza geografica, reinvestendo nei mercati a più alto potenziale. Rafforzeremo il vantaggio competitivo nel vita e nei danni, sia per la performance tecnica sia per la redditività. E per quanto riguarda le esigenze dei nostri clienti e delle nostre reti distributive, faremo leva sulla nostra capacità di innovazione e sulla forza del nostro brand, il Leone alato.



Faremo tutto questo avendo confermato obiettivi finanziari al 2018 davvero ambiziosi: oltre € 7 miliardi di generazione di cassa, più di € 5 miliardi di dividendi, un Operating RoE medio superiore al 13%. Lo faremo aumentando la nostra velocità di esecuzione e utilizzando intensivamente la tecnologia e l'innovazione, condizioni essenziali per vincere la partita della competitività nel settore assicurativo, che si conferma uno dei più importanti e vitali per la crescita e il benessere delle società moderne.

Il nostro rafforzamento non conferma solo una leadership industriale: le Generali puntano a essere un punto di riferimento globale anche per la responsabilità sociale d'impresa, interpretando al meglio quel ruolo di corporate citizen caratteristico della missione assicurativa: proteggere, prevenire, gestire il rischio, adottare sempre una visione di lungo periodo. Sono le coordinate che guidano le nostre iniziative in tutto il mondo per la sostenibilità e la creazione di valore condiviso.

Anche quest'anno, e come sempre, condividiamo l'orgoglio dei nostri risultati con le decine di migliaia di dipendenti, distributori e collaboratori del Gruppo, a cui va il nostro ringraziamento. Sono loro la nostra forza e la nostra vera ragione di ottimismo per il futuro delle Generali.

Gabriele Galateri di Genola

Philippe Donnet



- 12 Group highlights
- 14 La nostra storia
- 16 Eventi significativi 2016
- 18 Eventi significativi dopo
il 31 dicembre 2016 e calendario
eventi societari 2017

We, Generali

- 20 Come creiamo valore:
il nostro modello di business
- 22 Vision, Mission, Values
- 24 La nostra strategia
- 32 La nostra governance e politica retributiva
- 36 Rischi e opportunità del contesto esterno

Group highlights*

Premi complessivi

-3,9%

€ 70.513 mln

Comprensivi di € 3.324 mln di premi relativi a polizze di investimento

Premi segmento vita

71%



Premi segmento danni

29%



Risultato operativo

+0,9%

€ 4.830 mln

Operating return on equity

-0,5 p.p.

13,5%

Utile netto

+2,5%

€ 2,1 mld

Dividendo per azione proposto

+11,1%

€ 0,80

Dividendo complessivo proposto

+11,2%

€ 1.249 mln

Solvency II ratio

Regulatory

Economic

+6 p.p.

-8 p.p.

177%

194%

Asset Under Management (AUM) complessivi

+6,1%

€ 530 mld

Le nostre persone

73.727

uomini

donne

50,6%

49,4%



I nostri clienti

55 mln

I nostri distributori esclusivi

151 mila

* Le variazioni di premi, raccolta netta e Annual Premium Equivalent (APE) sono a termini omogenei, ossia a parità di cambi e area di consolidamento.





VITA

Redditività operativa in crescita, grazie alla buona performance tecnica. L'andamento della raccolta continua a riflettere l'approccio sempre più disciplinato nell'offerta.

Premi lordi emessi

-6,3%

€ 49.730 mln

Comprensivi di € 3.324 mln di premi relativi a polizze di investimento

NBV

+14,6%

€ 1.256 mln

Risultato operativo

+5,5%

€ 3.127 mln



DANNI

Positivo andamento della raccolta trainato dallo sviluppo del ramo auto. Risultato operativo in crescita per effetto del miglioramento del combined ratio di Gruppo grazie alla riduzione della sinistralità.

Premi lordi emessi

+2,1%

€ 20.783 mln

COR

-0,7 p.p.

92,5%

Risultato operativo

+2,9%

€ 2.044 mln



2019 Constituent
MSCI Global
Sustainability Index



Sense in
sustainability



[www.generali.com/it/
our-responsibilities/performance/
Ethical-indices--](http://www.generali.com/it/our-responsibilities/performance/Ethical-indices--)

La nostra storia

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 420 società e quasi 74 mila dipendenti

1832-1914

1915-1918

1831

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

Il favorevole contesto economico-sociale, l'elevata imprenditorialità dei padri fondatori nonché la strategica posizione geografica di Trieste permettono alle Generali di ingrandirsi e prosperare: nel 1857 vengono **quotate presso la Borsa valori di Trieste** e nel 1881 **decidono di costituirsi in forma di Gruppo**. Viene data quindi vita a società controllate in Italia e all'estero, a iniziare dalla Erste Allgemeine fondata a Vienna nel 1882.

Il primo conflitto mondiale infuria in tutto il continente europeo. Con la vittoria dello schieramento Alleato sugli Imperi Centrali, Trieste passa all'Italia: **le Generali diventano pertanto una società italiana**.





[www.generali.com/it/
who-we-are/history](http://www.generali.com/it/who-we-are/history)

1919-1945

Le Generali riprendono 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 registrano uno sviluppo notevolissimo grazie alle politiche del Regime, a partire dal 1933 **le Generali danno il via a significativi investimenti immobiliari e agricoli.**

Con lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale il Gruppo perde contatto con le sue controllate dislocate nei Paesi belligeranti: inizia uno dei periodi più complessi della sua bicentenaria storia.

1946-2010

Nel secondo dopoguerra il futuro di Trieste appare incerto: nel 1947 Generali trasferisce a Roma la sua sede legale per formalizzare la propria posizione di impresa italiana.

Negli anni del boom economico dell'Italia, il Gruppo riprende la sua fase espansiva. Il 1966 vede l'accordo con la statunitense Aetna e il 1974 la fondazione di **Genagricola**, che raccoglie tutte le attività agricole del Gruppo. Nel 1990 Generali riporta da Roma a Trieste la sua sede legale. Nel 1994 nasce **Genertel**, la prima società di assicurazione via telefono in Italia. Al fine di favorire la crescita nel mercato tedesco, nel 1997 viene acquisito il controllo del **gruppo AMB**. Nel 1998, dall'esigenza di concentrare in un unico polo nazionale tutte le attività e i servizi riguardanti la gestione del risparmio, nasce **Banca Generali**. I primi anni duemila vedono infine acquisizioni, come INA e Toro, e joint venture in Europa centro-orientale e Asia.

2011-2015

Gli ultimi anni danno impulso ad una nuova fase di cambiamento, con un **rinnovato top management** e un **riassetto societario** che vede la nascita di Generali Italia a seguito di un significativo processo di riorganizzazione, il completamento delle acquisizioni delle quote di minoranza di Generali Deutschland Holding e di Generali PPF Holding, e le cessioni di attività non core. A maggio 2015, in occasione dell'Investor Day, Generali presenta il **piano strategico** che punta a trasformare il modello di business e a raggiungere nuovi e sfidanti target.



Eventi significativi 2016

2016

aprile

giugno

gennaio

maggio

marzo

Fitch conferma il rating Insurer Financial Strength (IFS) ad A- per Generali e l'outlook stabile.

Mario Greco dichiara la sua indisponibilità ad un altro mandato come **Amministratore Delegato**. Il 9 febbraio il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali approva la risoluzione consensuale dei rapporti esistenti.

L'IVASS autorizza l'utilizzo del modello interno parziale, a partire dal 1° gennaio 2016, per il calcolo del **Requisito Patrimoniale di Solvibilità di Gruppo consolidato** e del **Requisito Patrimoniale di Solvibilità** delle proprie principali compagnie assicurative italiane e tedesche, delle compagnie non vita francesi e della compagnia ceca Ceska Pojistovna a.s..

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali coopta Philippe Donnet, conferendogli deleghe esecutive e nominandolo **Group CEO**, e nomina il **Group CFO Alberto Minali** **Direttore Generale della Compagnia**.

Assicurazioni Generali effettua l'aumento del capitale sociale a € 1.559.883.538, in attuazione del Long Term Incentive Plan approvato dall'Assemblea degli Azionisti della Società il 30 aprile 2013.

L'Assemblea degli Azionisti elegge il nuovo Consiglio di Amministrazione che rimarrà in carica per tre esercizi fino all'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2018. Il Consiglio di Amministrazione nomina per il triennio 2016-2018 Gabriele Galateri di Genola Presidente della Compagnia, Francesco Gaetano Caltagirone e Clemente Rebecchini Vicepresidenti, e Philippe Donnet Amministratore Delegato e Group CEO.

Viene emesso un titolo di debito subordinato per un importo complessivo di € 850 milioni, rivolto ad investitori istituzionali. L'emissione è finalizzata al rifinanziamento del debito subordinato con prima call date nel 2017 pari complessivamente a € 869 milioni. L'emissione obbligazionaria subordinata ha ottenuto i rating BBB di Fitch, Baa3 di Moody's e bbb+ di AM Best.

Generali Finance B.V. esercita l'opzione di rimborso anticipato su due titoli di debito subordinato rispettivamente per € 1.275 milioni e £ 700 milioni. Il rifinanziamento di entrambi i debiti subordinati è già stato completato con l'emissione obbligazionaria subordinata lanciata da Assicurazioni Generali il 20 ottobre 2015 per un importo complessivo di € 1.250 milioni rivolta ad investitori istituzionali.

Viene lanciato in Germania Generali Vitality, il primo programma di salute e benessere in Europa ideato per promuovere e incentivare comportamenti virtuosi degli aderenti.



La nostra governance e politica retributiva, p. 33



I nostri mercati di riferimento: posizionamento e performance, p. 60

[www.generali.com/it/
media/press-releases/all](http://www.generali.com/it/media/press-releases/all)

luglio

settembre

ottobre

novembre

dicembre

Moody's conferma il rating IFS a Baa1 per Generali e l'outlook stabile.

Generali supporta le popolazioni colpite dal sisma del centro Italia ed è attiva in numerosi programmi di gestione della seconda fase dell'emergenza.



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

Il Gruppo Generali e The Progressive Group of Insurance Companies, tra i leader mondiali nel campo della telematica applicata all'assicurazione auto, siglano un accordo di Ricerca e Sviluppo per rafforzare le rispettive competenze nell'ambito dei data analytics e potenziare l'offerta di prodotti.



Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 34

Vengono firmati due accordi per la cessione delle attività in Guatemala e Liechtenstein. Le operazioni rientrano nell'ambito della strategia di gestione attiva delle proprie partecipazioni che privilegia investimenti in aree geografiche più attrattive per il Gruppo e in linee di business con maggiore potenziale e minore assorbimento di capitale o di cassa.



La nostra strategia, p. 26

AM Best conferma il Financial Strength Rating (FRS) ad A (Excellent) per Generali, il rating degli strumenti di debito emessi o garantiti da Generali e l'outlook stabile.

Fitch conferma il rating IFS ad A- per Generali e l'outlook stabile.

Il Gruppo Generali presenta all'Investor Day l'aggiornamento del piano strategico, confermando i target al 2018.

Viene annunciato l'accordo di Business Digital Transformation con Microsoft, volto a valorizzare l'efficienza di dipendenti, agenti e partner di Generali, migliorare i processi operativi e aumentare i ricavi, grazie a nuovi prodotti assicurativi e innovativi modelli di business.



Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 34

Il Consiglio di Amministrazione valuta favorevolmente la conversione in azioni Banca Monte dei Paschi di Siena (BMPS) dell'esposizione al debito subordinato di BMPS detenuto dal Gruppo.

Moody's conferma il rating IFS a Baa1 per Generali e l'outlook stabile, grazie alla forte diversificazione geografica del Gruppo nonostante l'outlook negativo dell'Italia.

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali nomina Marco Sesana Country Manager per l'Italia.



La nostra governance e politica retributiva, p. 35

Viene collocata sul mercato dei capitali una innovativa Insurance Linked Security (ILS) denominata Horse Capital I per la copertura del loss ratio sul portafoglio RcAuto aggregato di 12 società europee del Gruppo.

Eventi significativi dopo il 31 dicembre 2016 e calendario eventi societari 2017

2017

gennaio

Marco Sesana, nominato Country Manager per l'Italia a dicembre 2016, e **Timothy Ryan**, Group Chief Investment Officer entrante, diventano membri del Group Management Committee.



La nostra governance e politica retributiva, p. 35

Assicurazioni Generali acquisisce i diritti di voto su 505 milioni di azioni di **Intesa Sanpaolo**, pari al 3,01% del capitale sociale, tramite un'operazione di prestito titoli.

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali del 25 gennaio decide di nominare Group CFO

Luigi Lubelli, che entra anche a far parte del Group Management Committee, conseguentemente alla cessazione del rapporto di lavoro con **Alberto Minali**. Delibera inoltre che il Comitato Investimenti estenda le sue competenze alle operazioni aventi valore strategico, mutandone quindi la denominazione in **Comitato per gli Investimenti e le Operazioni Strategiche**.



La nostra governance e politica retributiva, p. 32

Generali Finance B.V. esercita l'opzione di rimborso anticipato sull'obbligazione perpetua subordinata l'8 febbraio 2017. Il rifinanziamento del debito subordinato è 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.

Assicurazioni Generali acquista 510 milioni di azioni ordinarie di **Intesa Sanpaolo**, pari al 3,04% del capitale sociale della stessa, e dà corso alla procedura per porre termine al prestito titoli precedentemente annunciato. Effettua inoltre un'operazione in strumenti derivati collateralizzati per coprire totalmente il rischio economico collegato all'acquisto delle suddette azioni.

febbraio

marzo

15 marzo 2017

Consiglio di Amministrazione
Approvazione della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato, del Progetto di Bilancio d'Esercizio della Capogruppo, della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari e del Rapporto di Sostenibilità al 31 dicembre 2016 e della Relazione sulla Remunerazione

16 marzo 2017

Pubblicazione dei risultati
al 31 dicembre 2016

aprile

maggio

agosto

novembre

27 aprile 2017

Assemblea degli Azionisti
Approvazione, tra l'altro,
del Bilancio d'Esercizio della
Capogruppo al 31 dicembre
2016 e della Politica
in materia di remunerazione
nonché rinnovo del Collegio
Sindacale

**10 maggio 2017**

Consiglio
di Amministrazione
Approvazione delle
Informazioni finanziarie
intermedie
al 31 marzo 2017

11 maggio 2017

Pubblicazione
dei risultati
al 31 marzo 2017

24 maggio 2017

Pagamento del dividendo
delle azioni di
Assicurazioni Generali

1 agosto 2017

Consiglio
di Amministrazione
Approvazione della
Relazione finanziaria
semestrale
al 30 giugno 2017

2 agosto 2017

Pubblicazione
dei risultati
al 30 giugno 2017

8 novembre 2017

Consiglio
di Amministrazione
Approvazione delle
Informazioni finanziarie
intermedie
al 30 settembre 2017

9 novembre 2017

Pubblicazione
dei risultati
al 30 settembre 2017

Come creiamo valore: il nostro modello di business

Capitali

Finanziario

Umano

Intellettuale

Sociale e relazionale

Manifatturiero

Naturale

AMBIENTE

Dipendenti

Comunità

Clienti

Comunità finanziaria

Agenti e distributori

Partner contrattuali

AMBIENTE

VISION MISSION VALUES
LA NOSTRA STRATEGIA

CONTESTO

Rinnovate esigenze della clientela

Evoluzione tecnologica

Scenario macro-economico e finanziario incerto



La nostra strategia, p. 25
per i target 2016-2018

LA NOSTRA GOVERNANCE

IL NOSTRO MODELLO DI BUSINESS

INNOVAZIONE



Sviluppiamo per i nostri clienti **soluzioni assicurative** vita e danni, semplici, integrate, personalizzate, competitive: l'offerta spazia dalle polizze di risparmio, di protezione individuali e della famiglia, polizze unit linked, nonché coperture RcAuto, abitazione, infortuni e malattia fino a sofisticate coperture per rischi commerciali ed industriali e piani su misura per le multinazionali.



Distribuiamo i nostri prodotti e offriamo i nostri servizi seguendo una strategia multicanale, anche grazie alle nuove tecnologie: non solo attraverso una **rete globale di agenti e promotori finanziari** ma anche attraverso **broker, bancassurance e canali diretti** che permettono ai clienti di ottenere informazioni su prodotti alternativi, confrontare le opzioni per il prodotto scelto, acquistare quello preferito e avere un ottimo servizio post-vendita e la migliore customer experience.



Riceviamo dai nostri clienti **somme** per la stipula di contratti di assicurazione che vengono **investite in modo responsabile in investimenti di qualità**.



I premi incassati vengono gestiti attraverso opportune politiche di asset-liability management in modo da garantire il **pagamento dei sinistri e delle prestazioni a seguito di decesso, infortunio o al verificarsi dell'evento assicurato**, ai nostri assicurati o ai loro beneficiari.

Capitali

Finanziario

Umano

Intellettuale

Sociale e relazionale

Manifatturiero

Naturale

ESTERNO

●
Evoluzione
normativa

●
Sfide
ambientali

●
Cambiamento demografico
e sociale



Con riferimento ai capitali diversi dal finanziario, ulteriori impatti interni ed esterni derivanti dalla nostra attività possono essere approfonditi nel Rapporto di Sostenibilità, nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari e nella Relazione sulla Remunerazione

Vision, Mission, Values

La nostra vision

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.

La nostra mission

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.



I nostri 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.

Le nostre regole per un agire corretto

Svolgiamo la nostra attività nel rispetto della legge, dei regolamenti interni e dell'etica professionale.

Il **Codice di Condotta** definisce le regole di comportamento da osservare, ad esempio, per la promozione delle diversità e dell'inclusione, la gestione dei dati personali e della privacy, la prevenzione dei conflitti di interesse e di episodi di corruzione, concussione, riciclaggio, finanziamento del terrorismo e sanzioni internazionali, e la corretta gestione delle relazioni con i clienti e i fornitori.

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

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.

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



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



Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 24
per ulteriori informazioni sul tema della prevenzione alla corruzione

Siamo inoltre dotati di un sistema normativo interno strutturato denominato **Generali Internal Regulation System** (GIRS).



Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016, p. 45

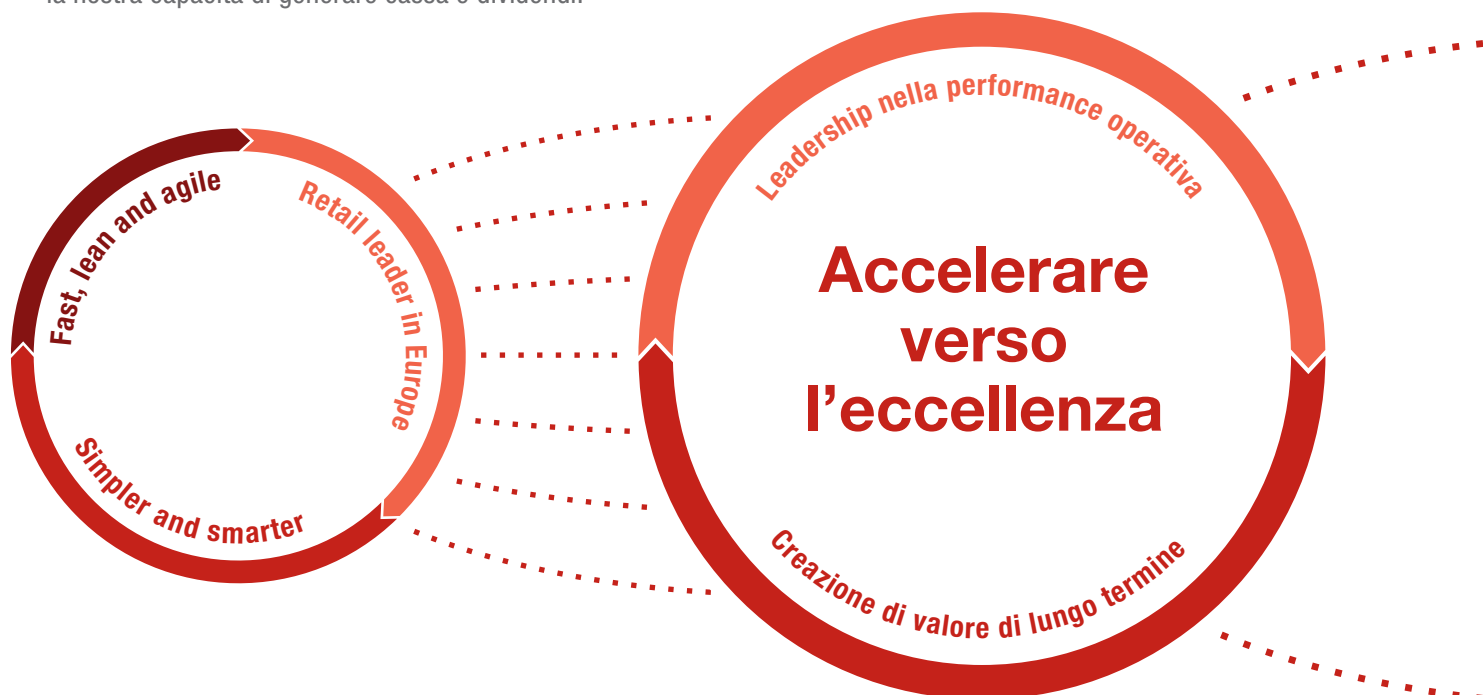
La nostra strategia

Accelerare verso l'eccellenza

2015 | SIMPLER AND SMARTER

2016-2018

A maggio 2015 abbiamo intrapreso una strategia per diventare un assicuratore simpler e smarter per i clienti e per i distributori, per migliorare la nostra capacità di generare cassa e dividendi.



Il contesto esterno è sempre più sfidante:

da un lato, incertezze economiche, finanziarie e politiche che determinano una maggiore volatilità dei tassi d'interesse, degli spread governativi e corporate, e dei mercati azionari, e, dall'altro, un mutato cambiamento nel comportamento dei consumatori, guidato principalmente dalla rapida evoluzione tecnologica e da una regolamentazione più stringente.

Le nostre persone sempre

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

● Leadership nella performance operativa

- Ottimizzare la presenza internazionale
- Razionalizzare la macchina operativa
- Migliorare le competenze tecniche

Almeno € 1 mld
di ricavi attesi dalla riorganizzazione territoriale

€ 200 mln
riduzione netta sulla base costi perimetro Opex nei mercati maturi entro il 2018

Miglior combined ratio
ulteriore incremento del livello di eccellenza rispetto alla concorrenza
Garanzie massime 0%
su nuova produzione prodotti retail

● Creazione di valore di lungo termine

- Ribilanciare il portafoglio assicurativo
- Innovazione per clienti e distributori
- Rafforzare il brand

~30 bp
riduzione della garanzia media di portafoglio a 1,5% al 2018
+6 p.p.
sul totale delle riserve a basso assorbimento di capitale al 2018

+2 p.p.
aumento della retention in tre anni

+3%
presenza del brand nei mercati maturi

Leadership nella performance operativa

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.

Abbiamo già avviato il processo di razionalizzazione con la cessione delle imprese in Guatemala e Lichtenstein. Si prevede di generare almeno € 1 miliardo dall'ottimizzazione della nostra presenza internazionale entro la fine del 2017 da reinvestire nel business. Puntiamo a restare nei mercati in cui potremmo essere nella top 5 nel breve-medio termine.

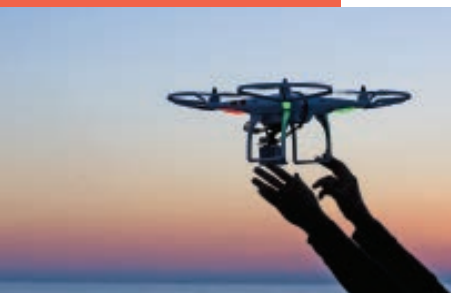
Razionalizzare la macchina operativa



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.

In Germania abbiamo digitalizzato l'intero processo di gestione dei sinistri, eliminando i supporti cartacei e velocizzando i tempi di indennizzo. Tramite una app, i nostri clienti hanno inoltre la piena visibilità del processo di liquidazione dei sinistri: dalla sua introduzione più di 30 mila clienti la utilizzano.

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.

Nella Repubblica Ceca, siamo stati i primi nel settore assicurativo ad ottenere una licenza per utilizzare droni per controlli in proprietà estese, soluzione che permette di ottenere una documentazione dettagliata, nel risparmio di tempo e costi.

La fase progettuale è durata tre anni e ad oggi prevediamo uno sviluppo maggiore grazie alla sua replicabilità e la possibilità di inglobare nuove tecnologie, come termico e multispettrali telecamere, per effettuare i controlli, scattare foto e video anche nelle condizioni più difficili.

Creazione di valore di lungo termine

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.

BG Stile Libero è una nostra soluzione di investimento e protezione innovativa in termini di contenuti, servizi e opportunità di distribuzione, flessibile nell'arco della vita del cliente. Per la prima volta ci si sposta dai confini di prodotti finanziari e mere garanzie assicurative a una combinazione di questi due mondi, con una mutualità accresciuta. Ciò aumenta il ruolo centrale della pianificazione patrimoniale sviluppata in modo professionale: BG Stile Libero è stato il nostro prodotto di maggior successo in termini di raccolta netta di Banca Generali negli ultimi due anni.



Siamo tra i leader assicurativi nel campo della **telematica**, con oltre 1,3 milioni di polizze che utilizzano vari strumenti tecnologici, come Mobile App o Black Box, per indurre l'adozione di comportamenti corretti alla guida che consentano la riduzione dei sinistri, e per raccogliere informazioni utili a fornire prodotti e servizi sempre più ritagliati sulle esigenze della clientela. Recentemente sono state anche lanciate le prime polizze **connected home**, importanti innovazioni nell'ambito dell'assicurazione per i rischi in ambito domestico.



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.

T-NPS Group Program

Lanciato nel 2015, il Net Promoter Score Listen and Act program è attualmente attivo in 26 business unit e copre circa il 90% della nostra base clienti. Nell'ambito del programma abbiamo inviato più di tre milioni di questionari ai clienti di tutto il mondo, ottenendo un alto tasso di risposta globale, segnale della volontà dei nostri clienti di essere ascoltati e del loro interesse sul futuro di Generali.

Abbiamo richiamato più di 108 mila clienti insoddisfatti per comprendere le loro motivazioni e organizzato gruppi di lavoro interfunzionali per implementare diverse azioni in risposta ai feedback ricevuti.

I feedback ci forniscono indicazioni su ciò che i clienti apprezzano e dove possiamo migliorare; sino ad oggi sono state implementate 256 soluzioni "veloci" e abbiamo apportato 175 miglioramenti strutturali come ad esempio gli aggiornamenti automatici sullo stato delle pratiche via SMS, app e portali.



Più di

562 mila

risposte a questionari inviati



Più di

436 mila

commenti



Più di

108 mila

chiamate ai clienti detrattori



Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 54; 63

Digital Agent e Mobile Hub

Le nuove tecnologie offrono al business assicurativo importanti innovazioni da sfruttare per poter essere sempre più vicini alle esigenze delle nostre persone e dei nostri clienti.

Il **programma Digital Agent** è l'iniziativa lanciata dal Gruppo con lo scopo di dotare i nostri agenti degli strumenti digitali adatti per poter capire e adattarsi meglio al nuovo approccio dei clienti al mondo assicurativo, tramite una maggiore visibilità nel web, nei social media e nel mondo mobile. La creazione di strumenti web&mobile è stata ultimata in Spagna ed è in via di completamento in Francia, Germania e Austria mentre gli agenti di Indonesia, Italia e Spagna sono stati dotati di strumenti che permettono loro di essere presenti in modo efficace nelle reti social.

Vogliamo inoltre offrire ai nostri clienti la possibilità di interagire maggiormente con noi via mobile. Per questo è stato creato **Mobile Hub**, una piattaforma condivisa a livello di Gruppo che permetterà ai nostri clienti di poter gestire, in maniera facile e autonoma, le loro polizze. Sarà possibile infatti presentare un reclamo, contattare un agente o rinnovare una polizza direttamente dal proprio cellulare, semplicemente scaricando la nostra app, che tramite un'interfaccia user friendly si propone di migliorare la soddisfazione dei nostri clienti.



Rafforzare il brand

Puntiamo a diventare la prima scelta per i consumatori, impegnandoci a:

- rafforzare il nostro brand
- aumentarne la visibilità attraverso non solo la sponsorizzazione di eventi e il supporto mediatico ma anche l'ottimizzazione nei motori di ricerca per preventivi di coperture assicurative
- aiutare i nostri agenti a costruire relazioni di valore aggiunto con i clienti attuali e potenziali tramite un approccio sempre più consulenziale alle vendite.

4 saranno le principali iniziative per raggiungere questi obiettivi:



ottimizzazione del numero dei brand al fine di massimizzarne l'efficienza della gestione



ottimizzazione degli investimenti attraverso un maggiore coordinamento su mix e su spesa per i media



preferenza per piattaforme comuni e partnership strategiche al fine di ottenere maggiore disciplina nella gestione dei costi e maggiore efficienza



riposizionamento della nostra offerta assicurativa verso la prevenzione e la protezione di ciò che sta più a cuore ai nostri clienti



In Francia abbiamo puntato ad aumentare la nostra visibilità in ambito sportivo seguendo un approccio non commerciale ma instaurando un rapporto con le federazioni sportive nazionali basato su un impegno di sostenibilità. Nel 2010 abbiamo lanciato La Charte du Sport Responsable che copre diversi aspetti come l'inclusione sociale, le pari opportunità, la tutela della salute, la prevenzione dei rischi e la salvaguardia dell'ambiente e ha lo scopo di diffondere e sostenere nelle diverse discipline sei principi fondamentali per una pratica sportiva rispettosa degli altri e dell'ambiente. Alla Carta si affianca anche un sito internet con visibilità del nostro brand, dove le associazioni possono condividere e valorizzare le proprie best practice.

Le nostre persone sempre al centro della strategia

Il processo di trasformazione che ci porta ad essere
Simpler, Smarter. Faster è supportato dalla

Generali People Strategy

basata su quattro priorità:

73.727 dipendenti



Promuovere
**Engagement
ed Empowerment**



Rafforzare
**le Competenze
dei nostri Leader
e Talenti**



Costruire
**un'Organizzazione
Agile e investire
in nuove competenze**



Potenziare
**il Focus
Organizzativo
sul Cliente**



• misurando e promuovendo l'engagement

giugno 2015

Global Engagement Survey, prima tappa di un percorso volto a rendere Generali un luogo di lavoro ancora migliore

82% tasso di engagement

85% tasso di risposta

2016

oltre 330 azioni locali per rispondere alle specifiche opportunità di miglioramento emerse nei vari Paesi e società del Gruppo di cui le più ricorrenti sono:

- migliorare la comunicazione
- promuovere l'empowerment e l'enablement per essere simpler, smarter, faster
- sviluppare una cultura orientata al cliente

giugno 2017

seconda edizione della **Global Engagement Survey**, ulteriore tappa fondamentale del nostro percorso di engagement e miglioramento continuo

• **creando e diffondendo un nuovo sistema di management globale** che doti i nostri manager di una forma mentis, delle competenze e degli strumenti necessari per gestire efficacemente le nostre persone e l'organizzazione

2016

- **11 focus group** per meglio comprendere le capacità gestionali necessarie per promuovere l'empowerment
- **243 partecipanti** con diversi profili (in termini di geografie, anzianità, genere, livello e esperienza professionale)

L'obiettivo è anche quello di definire una scuola di management che offra un programma di formazione manageriale coerente per tutti i nuovi manager del Gruppo.

• promuovendo una cultura basata sulla performance

Vogliamo fornire a ognuna delle nostre persone l'opportunità di dialogare in modo strutturato con i propri manager sulle performance individuali rispetto a obiettivi predefiniti e di essere valutati regolarmente, in modo equo e trasparente.

2016

61% persone valutate*

2018

100% persone valutate secondo un framework comune a tutto il Gruppo

* I dati si riferiscono alle società del Gruppo pari a 64.447 dipendenti (87,4% del totale).

● aumentando la diversità e l'inclusione

Ci impegniamo a valorizzare l'unicità delle persone e la diversità di pensiero riferita in particolare alle differenze generazionali, di genere e geografiche.

2016

- creazione di un **network internazionale di colleghi** finalizzato a facilitare un approccio alla diversità allineato e coerente e a promuovere un piano concreto di iniziative in tutto il Gruppo
- **Breaking bias and building bridges**, programma che ha coinvolto un ampio numero di persone delle strutture HR internazionali sul tema dei pregiudizi inconsci e dell'impatto che essi hanno nei processi decisionali con un focus sui processi di selezione, gestione, promozione e performance management delle risorse
- partecipazione attiva nell'organizzazione di **Elle Active Forum**, un'importante occasione italiana di empowerment femminile
- nomina di Frédéric de Courtois a **Group D&I Sponsor**

2017

- introduzione di **moduli formativi** in tutti i programmi di formazione manageriale a livello di Gruppo con l'obiettivo di massimizzare il valore delle diversità, del teamwork e dell'inclusione
- implementazione del **D&I Colourful Program**, programma finalizzato all'identificazione di progetti locali per creare consapevolezza e promuovere una cultura di diversità ed inclusione



- fornendo piani di successione per le posizioni apicali e percorsi di carriera chiari
- sviluppando competenze di leadership
- identificando e sviluppando i talenti a livello locale e di Gruppo
- attraendo, selezionando e trattenendo i migliori professionisti attraverso programmi di mobilità interna e programmi di formazione

Poniamo da sempre attenzione a sviluppare e rafforzare capacità e competenze, tecniche e non, di tutte le nostre persone.

91,1% persone formate

37,3 ore medie di formazione pro capite

€ 61,2 mln investiti in formazione



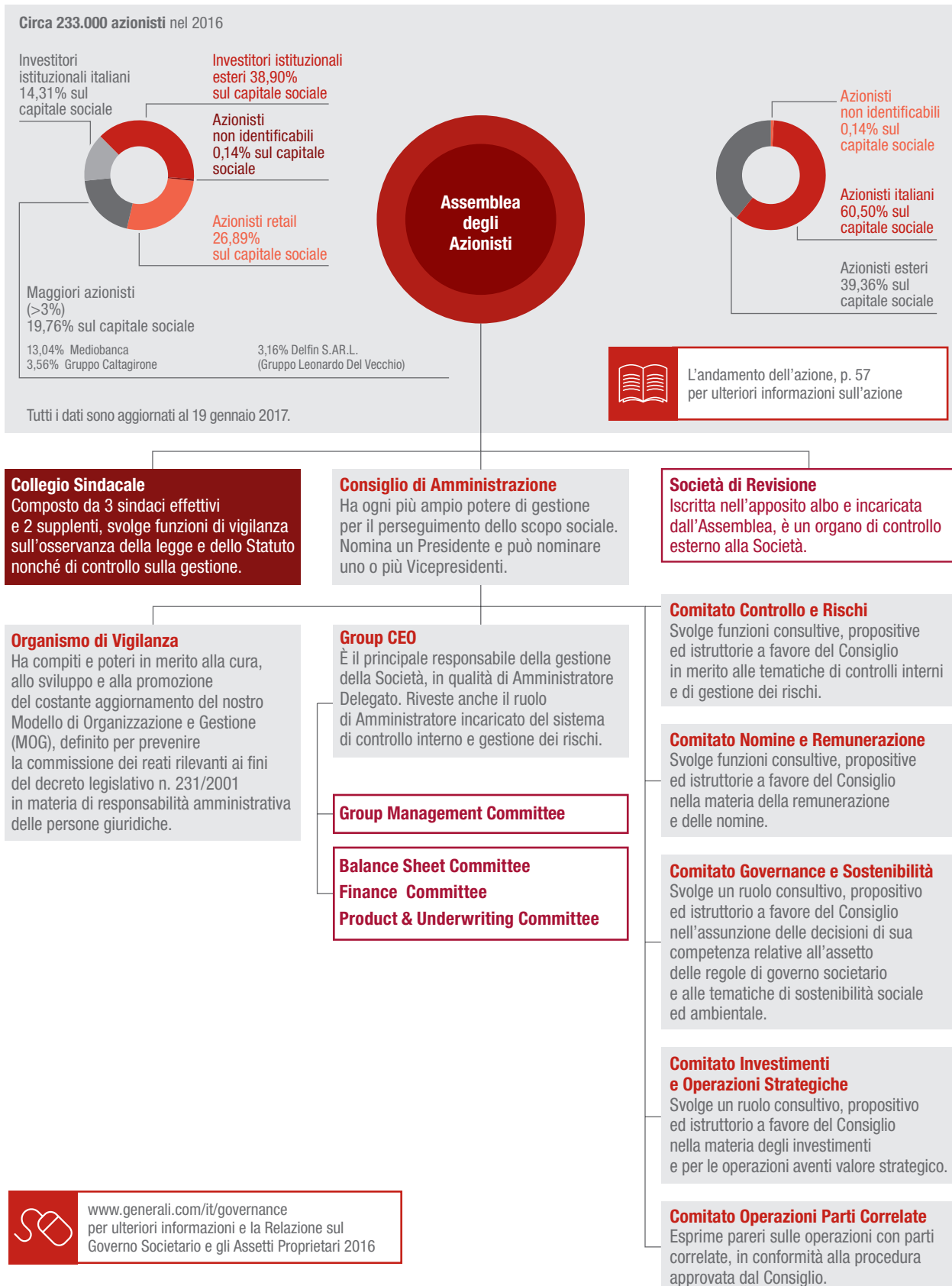
- costruendo un'organizzazione di Gruppo semplice
- semplificando i nostri processi HR con una piattaforma all'avanguardia
- identificando e investendo in nuove competenze chiave
- sostenendo lo smart working e, in generale, sviluppando un nuovo approccio al lavoro che ci consenta di accrescere la nostra flessibilità, autonomia e responsabilità



- promuovendo tra le nostre persone una mentalità orientata al cliente fin dal primo giorno
- capendo come supportare l'esperienza del cliente
- dando un riconoscimento per un ottimo servizio al cliente attraverso esempi di azioni messe in atto dalle nostre persone che hanno creato esperienze eccellenti per i clienti



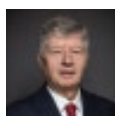
La nostra governance* e politica retributiva



* La struttura di governance è aggiornata al 25 gennaio 2017.

Focus sul Consiglio di Amministrazione

al 25 gennaio 2017



Gabriele Galateri di Genola

Presidente



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Manager

In carica dal 8 aprile 2011



Francesco Gaetano Caltagirone

Vicepresidente vicario



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Imprenditore

In carica dal 28 aprile 2007,

Vicepresidente dal 30 aprile 2010



Philippe Donnet

Group CEO



Nazionalità: Francese

Background professionale: Manager

In carica dal 17 marzo 2016



Clemente Rebecchini

Vicepresidente



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Manager

In carica dal 11 maggio 2012,

Vicepresidente dal 6 novembre 2013



Romolo Bardin

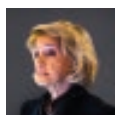
Amministratore



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Manager

In carica dal 28 aprile 2016



Ornella Barra

Amministratore



Nazionalità: Monegasca

Background professionale: Imprenditrice

In carica dal 30 aprile 2013



Paolo Di Benedetto

Amministratore



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Avvocato

In carica dal 28 aprile 2016



Alberta Figari

Amministratore



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Avvocato

In carica dal 30 aprile 2013



Diva Moriani

Amministratore



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Manager

In carica dal 28 aprile 2016



Lorenzo Pelliccioli

Amministratore



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Manager

In carica dal 28 aprile 2007



Roberto Perotti

Amministratore



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Docente
universitario

In carica dal 28 aprile 2016,

eletto nella lista di minoranza



Sabrina Pucci

Amministratore



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Docente
universitaria

In carica dal 30 aprile 2013



Paola Sapienza

Amministratore



Nazionalità: Italiana

Background professionale: Docente
universitaria

In carica dal 30 aprile 2010,

eletta nella lista di minoranza

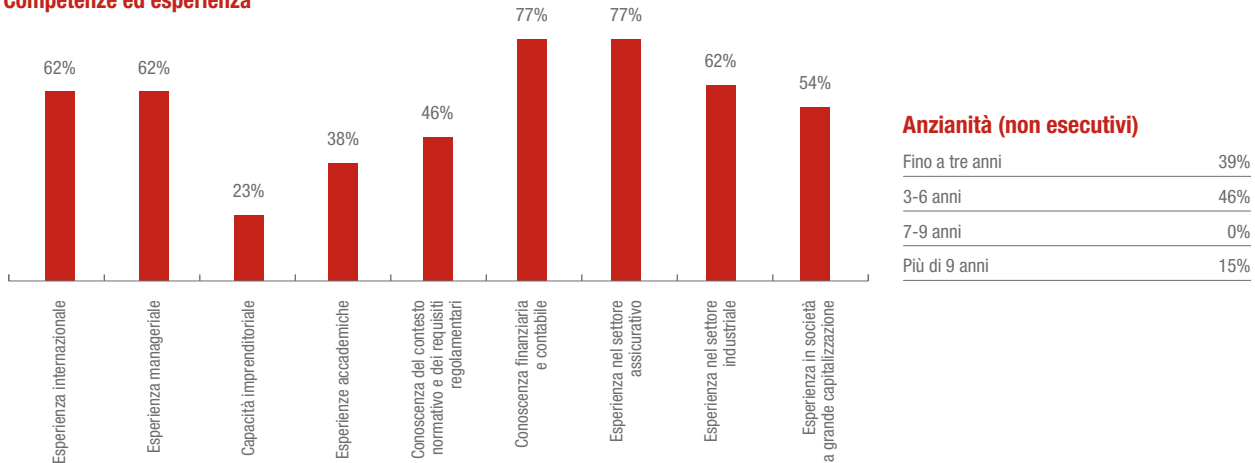
Esecutivo	Non esecutivo	Indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina delle società quotate	Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e gestione dei rischi
Comitato Nomine e Remunerazione	Comitato Controllo e Rischi	Comitato Operazioni Parti Correlate	Comitato Governance e Sostenibilità
			Comitato Investimenti e Operazioni Strategiche

38,4%  Consiglieri donne | **57,5** Età media

61,5% Livello di indipendenza | **1** Consigliere esecutivo

2 Giornate di approfondimento sul modello interno - Solvency II e sul mercato assicurativo

Competenze ed esperienza



Numero riunioni del Consiglio e dei Comitati

	1/1/2016 - 28/4/2016	28/4/2016 - 31/12/2016
Comitato Investimenti	3	7
Comitato Nomine e Governance	5	4
Comitato Remunerazione	4	5
Sotto Comitato Parti Correlate	2	6
Comitato Controllo e Rischi	6	2
Consiglio di Amministrazione	6	7
		10

% media di partecipazione alle riunioni del Consiglio e dei Comitati

	1/1/2016 - 28/4/2016	28/4/2016 - 31/12/2016
Comitato Investimenti	100%	100%
Comitato Nomine e Governance	100%	100%
Comitato Remunerazione	92%	92%
Sotto Comitato Parti Correlate	100%	94%
Comitato Controllo e Rischi	100%	100%
Consiglio di Amministrazione	83%	97%
		94%

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.

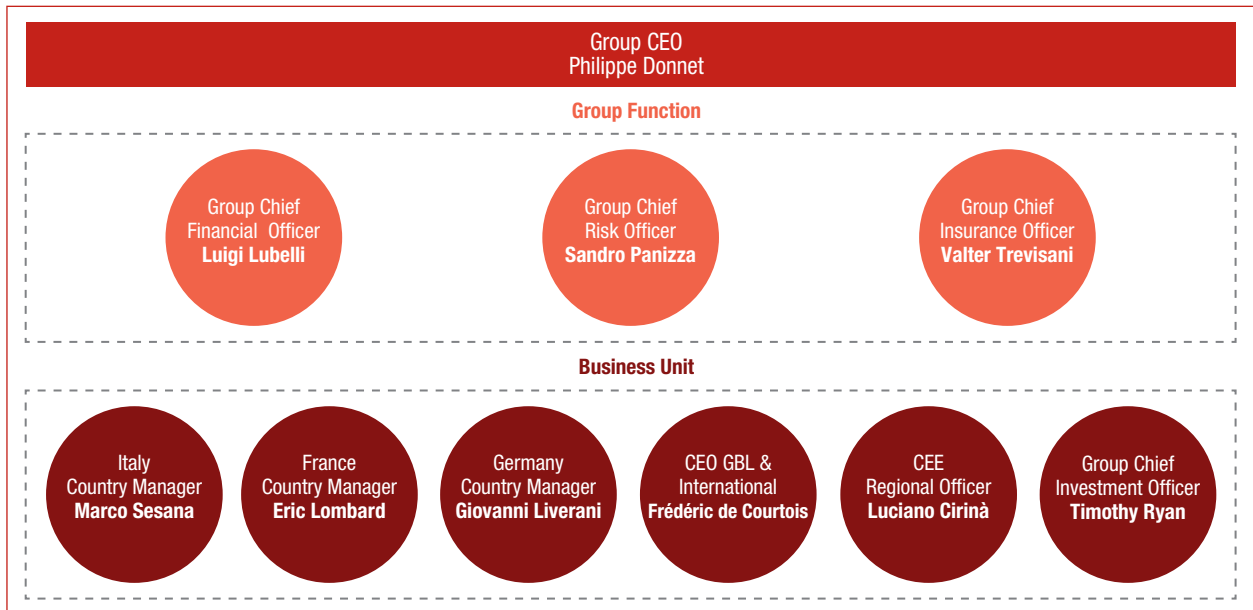
Agli amministratori che sono anche componenti di comitati consiliari sono corrisposti degli emolumenti aggiuntivi rispetto a quanto già percepito in qualità di componenti del Consiglio di Amministrazione (con l'eccezione di coloro che sono anche dirigenti del Gruppo Generali), in funzione delle competenze 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.

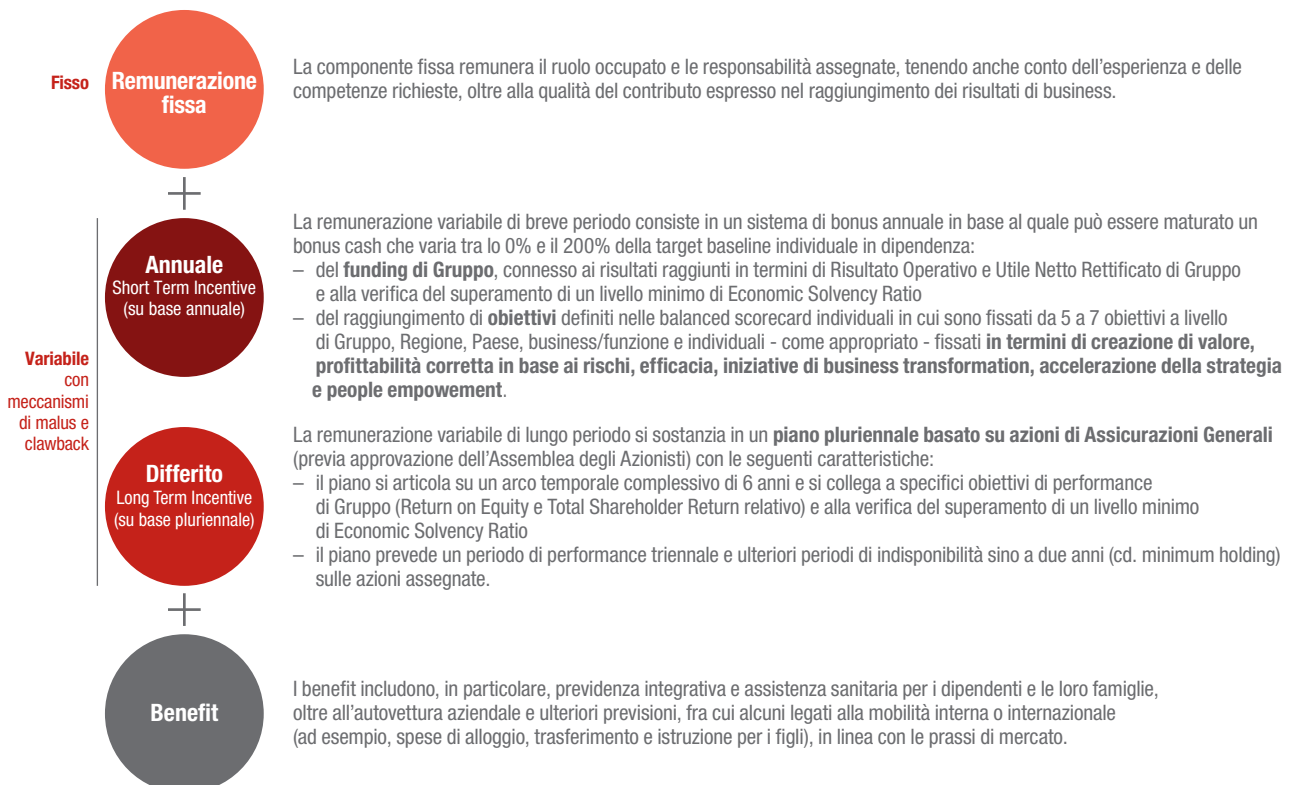
La politica retributiva a favore dell'Amministratore Delegato e Group CEO, unico amministratore esecutivo, prevede invece la corresponsione di una componente fissa, di una componente variabile a breve e medio/lungo periodo e di benefit in linea con la struttura del pacchetto retributivo dei membri del GMC e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche come descritto nella pagina successiva.

Focus sul Group Management Committee (GMC)

al 15 febbraio 2017



L'Amministratore Delegato e Group CEO, 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 a breve e a medio/lungo termine e da benefit, sulla base dei seguenti principi:



www.generali.com/it/governance/remuneration
per ulteriori informazioni
e la Relazione sulla Remunerazione

Rischi e opportunità del contesto esterno

Principali fattori di lungo termine che possono influenzare in modo significativo il business e la capacità di creare valore per il Gruppo



Risk Report

per una descrizione più dettagliata sul profilo di rischio e sulle specifiche metodologiche di valutazione, p. 92 della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2016

Rinnovate esigenze della clientela

Rischio identificato

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.

Rischio strategico
Rischio assicurativo

Evoluzione tecnologica

Rischio identificato

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, ma crea potenziali rischi derivanti dalla gestione di dati personali così come nuove sfide nell'ambito del tradizionale modello assicurativo di gestione dei rischi.

La tecnologia quale elemento abilitante dei processi può inoltre compromettere la continuità operativa aziendale, costituendo una potenziale minaccia (guasti e malfunzionamenti di impianti e sistemi, ecc.).

Rischio strategico
Rischio operativo

Scenario macro-economico e finanziario incerto

Rischio identificato

Nel corso del 2016 numerosi eventi di natura politica hanno impattato sull'economia mondiale: il referendum sulla riforma costituzionale italiana, la Brexit, le elezioni presidenziali americane. A livello **macroeconomico** l'Italia rimane in difficoltà, con una crescita prevista dello 0,8%; le previsioni per la crescita in Euro-zona sono invece dell'1,7% nel 2016 e dell'1,5% nel 2017. L'economia britannica non ha ancora mostrato segnali di rallentamento e si è registrata una svalutazione del 17% della sterlina contro l'euro. Gli Stati Uniti hanno visto un rallentamento dei consumi e deboli investimenti. Le previsioni per la crescita americana sono dell'1,6% nel 2016 e del 2,2% nel 2017; la Fed procederà dunque ad alzare il tasso di interesse di riferimento.

Il **settore assicurativo** europeo è stato caratterizzato da un buon andamento nei premi nel comparto danni (ad esclusione dell'Italia) in linea con la, seppur flebile, ripresa economica e da una certa sofferenza nell'andamento dei premi nel comparto vita, influenzato dai bassi tassi di interesse. Tale situazione dovrebbe continuare anche nel 2017; unica eccezione è attesa in Italia, Paese che dovrebbe registrare un miglioramento nella raccolta dei premi vita.

Rischio finanziario
Rischio di credito
Rischio strategico

La nostra gestione del rischio

Vogliamo diventare la **prima scelta dei clienti e dei distributori**. Offriamo 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. Stiamo studiando e realizzando una vera e propria “trasformazione digitale” nelle nostre business unit in modo da rendere più efficiente la nostra rete distributiva nel mondo. La stiamo supportando affinché l’interazione con i clienti sia sempre più basata su un approccio consulenziale, ossia sull’interpretazione delle esigenze dei clienti e sull’offerta della soluzione che meglio si adatta a loro.



Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 57; 63

La nostra gestione del rischio

Abbiamo implementato in tutte le nostre business unit una **piattaforma di analytics sul cloud**, sfruttando le tecnologie più innovative per la gestione e l’analisi di dati. La tecnologia è stata fondamentale per fornire una 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 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 business.

La nostra gestione del rischio

Le aspettative macroeconomiche e finanziarie, unitamente alle attese di rendimento degli assicurati, alle regole di Solvency II relative al calcolo del capitale e agli obiettivi di redditività del Gruppo, sono i principali fattori che influenzano la definizione della nostra **strategia di allocazione degli investimenti**. Il trend di progressivo calo del livello dei tassi di interesse e il nuovo contesto regolamentare hanno inoltre reso ancora più importante una gestione degli attivi disciplinata e focalizzata sulla coerenza fra attivi e passivi. Nell’attività di investimento fattori come la diversificazione geografica e la scelta selettiva di investimenti alternativi sono importanti per l’obiettivo di contenere i rischi di portafoglio e consolidare la redditività corrente.



Risk Report
per una descrizione più dettagliata sul profilo di rischio e sulle specifiche metodologiche di valutazione, p. 92 della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2016

Evoluzione normativa

Rischio identificato

Il settore assicurativo è caratterizzato da un articolato sistema normativo composto da norme e regolamenti nazionali ed internazionali, in continua evoluzione. Segnaliamo tra i più significativi:

- **Solvency II** come framework di vigilanza sul mercato assicurativo europeo che prevede tre pilastri in termini di misure di capitale, sistema di gestione dei rischi e disclosure dei rischi
- **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
- **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** per una migliore tutela del cittadino
- **Direttiva europea sulle informazioni non finanziarie**
- **IFRS 9 (strumenti finanziari) e IFRS 17 (contratti assicurativi).**

Rischio strategico
Rischio operativo

Sfide ambientali

Rischio identificato

Il riscaldamento globale causato dalle emissioni di gas serra di origine antropica comporta l'aumento di **eventi climatici estremi**, come l'incremento della temperatura e le inondazioni, che diventano sempre più frequenti e violenti. Sono fattori che impattano sul sistema economico e sociale e i relativi bisogni assicurativi.

Adeguate contromisure si rendono pertanto 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 e dunque renderebbe eccessivamente oneroso l'accesso all'assicurazione o addirittura, in casi estremi, impraticabile l'offerta.

Rischio sottoscrittivo
Rischi emergenti
Rischio operativo

Cambiamento demografico e sociale

Rischio identificato

Fenomeni demografici e sociali di opposta portata caratterizzano le comunità moderne: un continuo **invecchiamento della popolazione**, guidato dall'incremento delle aspettative di vita e dalla riduzione dei tassi di natalità, parzialmente controbilanciato da **crescenti fenomeni migratori** che arricchiscono le fasce di età più giovani la cui capacità reddituale media è però molto ridotta e fortemente condizionata da un mercato del lavoro flessibile ma precario. Permane il rischio di comunità sempre più sbilanciate, dove all'incremento del fabbisogno previdenziale e assistenziale delle fasce di età più elevate con una maggiore disponibilità di risparmio non corrisponde una più adeguata copertura da parte dei sistemi pubblici, e dove le risorse prodotte dalle generazioni più giovani o in generale derivanti dal risparmio privato vanno indirizzate e valorizzate con ancor maggiore attenzione.

Rischio sottoscrittivo
Rischi emergenti

La nostra gestione del rischio

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. Abbiamo implementato i requisiti organizzativi previsti da **Solvency II** e ricevuto l'approvazione del modello interno parziale per la determinazione del requisito patrimoniale di solvibilità del Gruppo da parte dell'Autorità di vigilanza.

Siamo 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.

Abbiamo rafforzato un'**iniziativa internazionale e polifunzionale** finalizzata alla condivisione all'interno del Gruppo di conoscenze, esperienze e buone pratiche in materia di sviluppo prodotti e strategie distributive in modo da essere pronti per implementare i requisiti normativi richiesti.

Abbiamo contribuito al dibattito europeo in materia di **protezione dei dati personali** e continuiamo a monitorare la definizione delle misure di dettaglio per cogliere aspetti attinenti alla nostra attività da implementare.

Monitoriamo anche gli sviluppi normativi relativi alla nuova reportistica in tema di **informazioni non finanziarie**, al fine di garantirne l'implementazione.

Seguiamo inoltre gli sviluppi sui **principi contabili internazionali** tramite gruppi di lavoro specializzati sulle tematiche investimenti e contratti assicurativi.

La nostra gestione del rischio

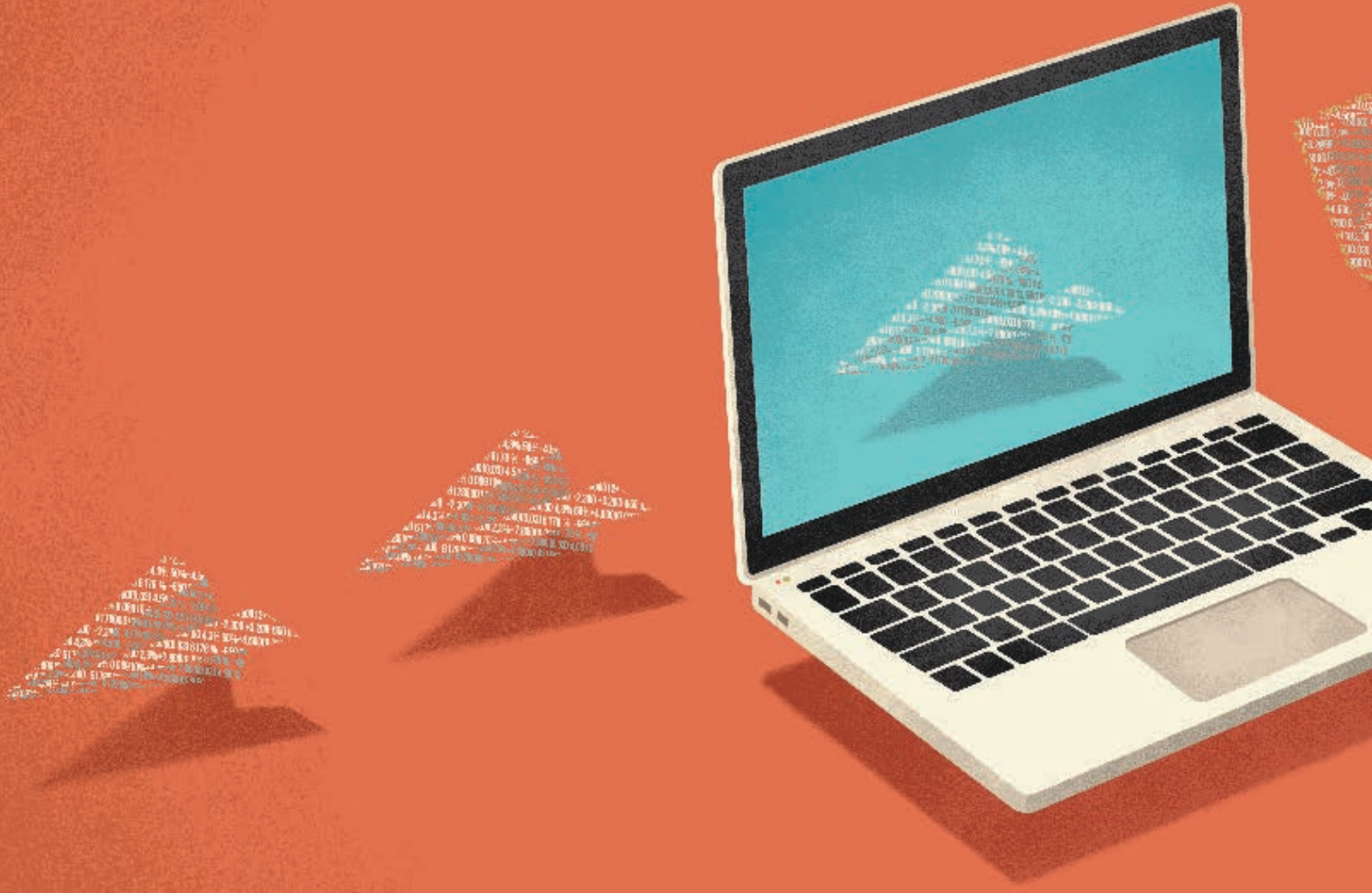
Monitoriamo costantemente i principali pericoli e territori in cui siamo esposti, utilizzando modelli attuariali per stimare i danni che potrebbero derivare dai fenomeni naturali. Possiamo così ottimizzare la nostra strategia sottoscrivita. La **riassicurazione** ha un ruolo fondamentale: gestiamo centralmente 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. Continuiamo anche a monitorare e ridurre i nostri **impatti diretti** e a favorire la limitazione del riscaldamento globale sotto i 2°C attraverso le nostre **soluzioni assicurative** e i nostri **investimenti**. 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 un minor 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 anche quelle società che sono coinvolte in gravi danni ambientali. Supportiamo la ricerca e studi sui rischi ambientali.



Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 78

La nostra gestione del rischio

Monitoriamo e gestiamo gli effetti di una società in via di cambiamento. Offriamo **soluzioni efficaci, flessibili e modulari ad alto contenuto previdenziale e assistenziale** per la copertura delle spese sanitarie e di ogni altro possibile fabbisogno presente e futuro, individuale e familiare. Ci impegniamo a rafforzare il dialogo con le persone, fornendo informazioni complete e facilmente fruibili sui prodotti e servizi, aiutando a comprendere i principali rischi che possono incidere sulla loro capacità reddituale e a valutare accuratamente la loro capacità di risparmio e il gap finanziario all'età di pensionamento tra fondo pensione accumulato e proiezione degli introiti economici. Riteniamo infatti importante fornire supporto per affrontare con il dovuto anticipo i possibili bisogni dell'età avanzata con un adeguato finanziamento, in un contesto di generale scarsa conoscenza e propensione alla ricerca di soluzioni assicurative.





Le nostre

performance

- 44 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 complessivi oltre i € 70 miliardi (-3,9%), riflettendo la sottoscrizione selettiva nel ramo vita e il buon sviluppo del segmento danni. Forte miglioramento del valore della nuova produzione vita
- Risultato operativo record superiore a € 4,8 miliardi, in aumento (+0,9%) per effetto delle performance tecniche dei segmenti vita e danni, con un eccellente COR in miglioramento al 92,5%
- Operating RoE a 13,5% confermando nuovamente il raggiungimento del target strategico di Gruppo (>13%)
- Risultato di Gruppo oltre € 2 miliardi (+2,5%)
- Confermata la solidità del capitale di Gruppo con Regulatory Solvency Ratio a 177% e Economic Solvency Ratio a 194%

¹

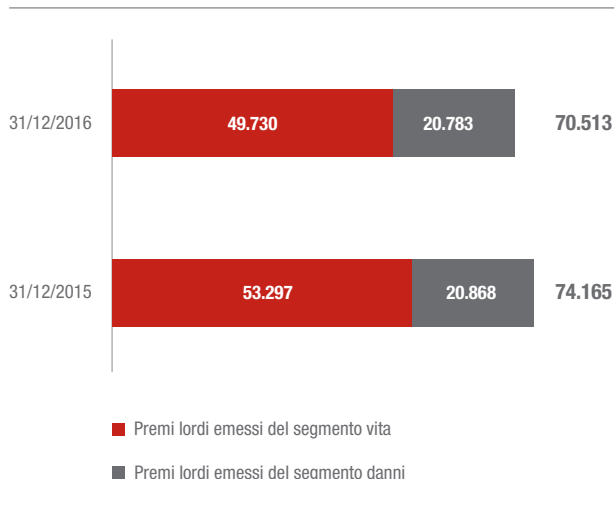
Le variazioni di premi, raccolta netta e Annual Premium Equivalent (APE) sono a termini omogenei, ossia a parità di cambi e area di consolidamento.

²

Comprensivi di € 3.324 mln di premi relativi a polizze di investimento.

L'andamento economico

Andamento della raccolta



I **premi complessivi** del Gruppo ammontano a € 70.513 milioni (-3,9%), a seguito della contrazione del segmento vita (-6,3%), mentre il danni (+2,1%) riflette il recupero osservato nel corso del 2016.

I **premi del segmento vita** si attestano a € 49.730 milioni (-6,3%) riflettendo sia l'approccio sempre più disciplinato nell'offerta volto all'ottimizzazione del ritorno del capitale investito, che l'attuale andamento dei mercati finanziari. Con riferimento alle linee di business, si osserva una contrazione del 10,9% nei prodotti unit linked, nei prodotti risparmio del 5,7% e puro rischio e malattia del 2,8%. Si conferma a ottimi livelli la **raccolta netta** che supera i € 12 miliardi (-18,5%), ponendosi al di sopra della media degli ultimi 5 anni.

La **nuova produzione in termini di premi annui equivalenti (APE)** si attesta a € 4.847 milioni, in calo rispetto all'anno precedente (-6,6%). Tale andamento è imputabile principalmente alla contrazione dei premi unici (-13,4%). Sostanzialmente stabili i premi annui (-0,5%).

Con riferimento alle linee di business, si osserva un miglioramento della produzione del business di puro rischio con un buon livello di crescita (+12,4%), mentre si registra una contrazione del business unit linked (-11,3%). Il business di risparmio registra anch'esso una riduzione (-9,7%) dovuta sia alla sfavorevole situazione finanziaria sia alle programmate azioni del Gruppo volte a ridurre il business garantito.

Il linea con le direttive strategiche, il **valore della nuova produzione (NBV)** segna un forte miglioramento (+14,6%) attestandosi a € 1.256 milioni (€ 1.097 milioni al 31 dicembre 2015).

La **redditività (margine sugli APE)** segna una marcata crescita di 4,9 p.p. portandosi a 25,9% (21,0% al 31 dicembre 2015), principalmente grazie al riorientamento delle vendite verso il business di puro rischio ed all'efficace ricalibrazione delle garanzie, nonostante un contesto economico peggiore rispetto all'anno precedente.

Come sopra anticipato, i **premi del segmento danni** ammontano a € 20.783 milioni. A termini omogenei, l'aumento del 2,1% è attribuibile al comparto auto (+4,3%) trainato da Spagna, Paesi CEE, Germania e Argentina che più che compensano il perdurante calo della raccolta auto in Italia (-5,2%). In lieve crescita anche la raccolta premi nel non-auto che conferma la ripresa osservata nel corso dell'anno registrando +0,5% in modo generalizzato nei paesi di operatività del Gruppo, ad eccezione dell'Italia (-3,6%).

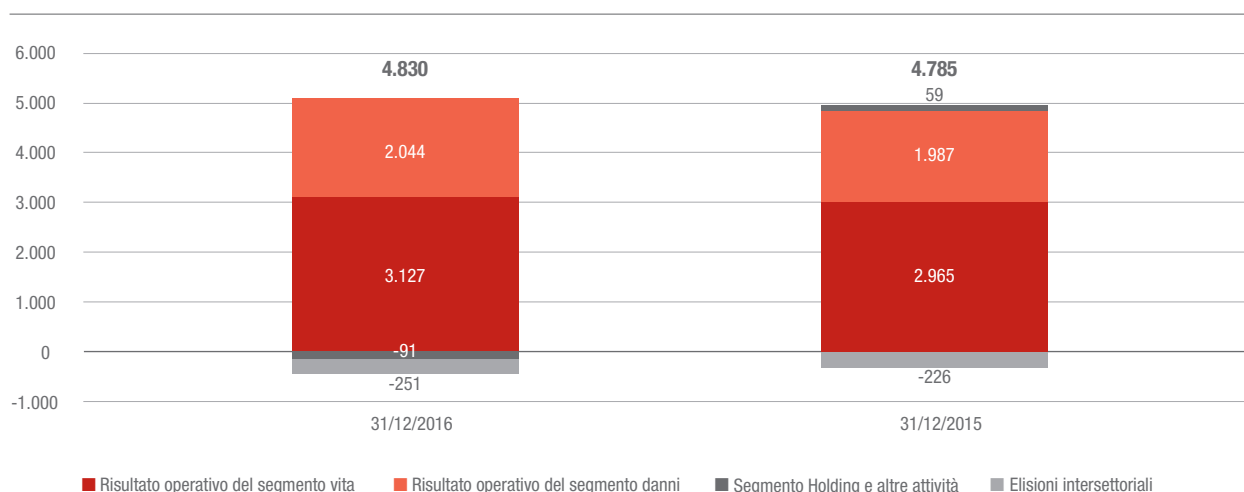
Risultato operativo

Il **risultato operativo del Gruppo** registra la miglior performance di sempre, attestandosi a € 4.830 milioni, in ulteriore crescita dello 0,9% (€ 4.785 milioni al 31 dicembre 2015), grazie al positivo andamento dei segmenti vita e danni.

In particolare il risultato vita ammonta a € 3.127 milioni, in crescita del 5,5% grazie alla buona performance tecnica pur nell'attuale complesso contesto dei mercati finanziari che ne influenzano la redditività. Positivo anche il risultato operativo danni, pari a € 2.044 milioni, in crescita del 2,9% per effetto del continuo miglioramento del combined ratio, che attestandosi al 92,5% si conferma al primo posto tra i nostri peer, coerentemente con la direttiva strategica di eccellenza tecnica del Gruppo.

In peggioramento il risultato operativo del segmento holding e altre attività³ che ammonta a € -91 milioni. Tale andamento riflette principalmente il minor contributo delle altre attività, in particolare la riduzione delle performance fee nel segmento finanziario, influenzate dal relativo andamento dei mercati, e i minori profitti netti di realizzo nel settore immobiliare.

L'**operating return on equity**, principale obiettivo di redditività economica del Gruppo, si attesta al 13,5% (14% al 31 dicembre 2015), confermando per il terzo anno consecutivo il raggiungimento dell'obiettivo strategico (>13%).



Risultato non operativo

Il risultato non operativo del Gruppo si attesta a € -1.529 milioni (€ -1.318 milioni al 31 dicembre 2015). In particolare:

- le **perdite nette da valutazione** risultano in aumento a € -543 milioni (€ -503 milioni del 31 dicembre 2015) e riguardano principalmente le svalutazioni su investimenti finanziari;

- i **profitti netti di realizzo** sono in calo, attestandosi a € 422 milioni (€ 758 al 31 dicembre 2015) per effetto principalmente dei programmati minori realizzati sui portafogli immobiliari e azionari;
- i **proventi netti non operativi** da fair value rimangono stabili a € -96 milioni (€ -96 milioni al 31 dicembre 2015);
- gli **altri costi e ricavi non operativi** risultano in calo a € -519 milioni (€ -712 milioni al 31 dicembre 2015).

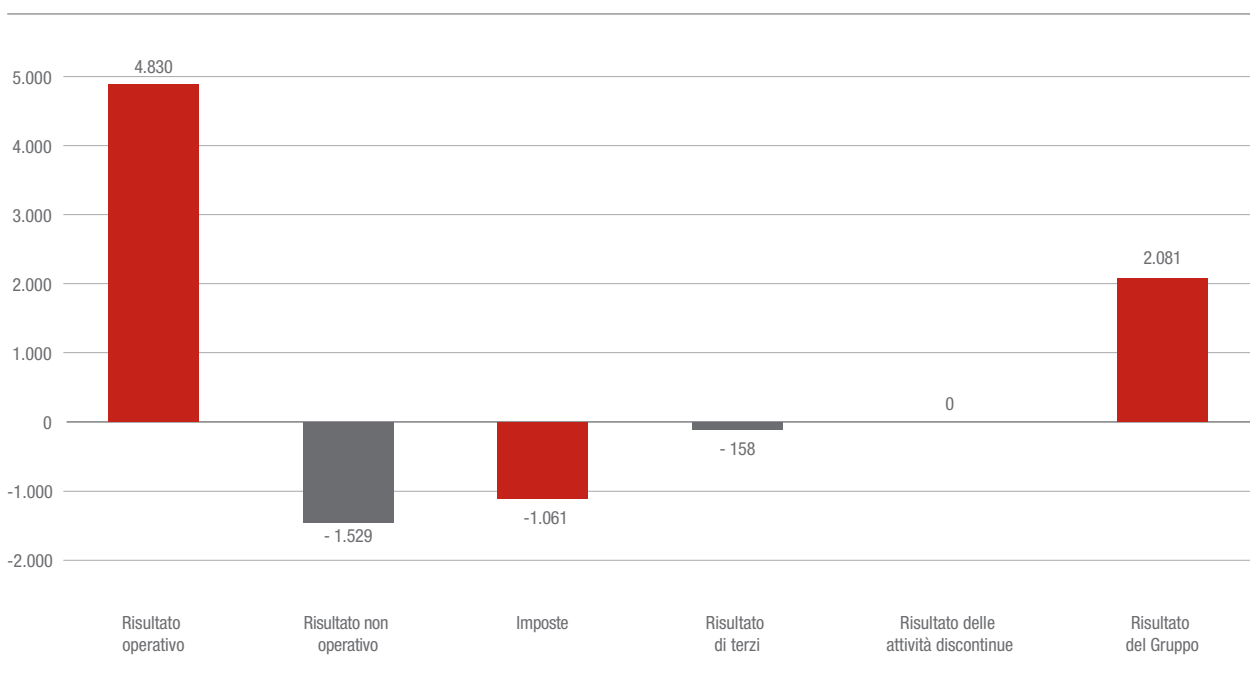
3

Comprendenti le attività esercitate dalle compagnie del Gruppo nel settore bancario e del risparmio gestito, i costi sostenuti nell'attività di direzione e coordinamento e di finanziamento del business, nonché le ulteriori attività che il Gruppo considera accessorie rispetto alle attività core assicurative.

Questa voce si compone di € -139 milioni relativi all'ammortamento del valore dei portafogli acquisiti (€ -142 al 31 dicembre 2015), € -176 milioni di costi di ristrutturazione (€ -269 al 31 dicembre 2015), e € -205 milioni di altri costi netti non operativi (€ -302 milioni al 31 dicembre 2015) che comprendono principalmente gli accantonamenti a fondi rischi.

- **i costi non operativi di holding** si attestano a € -794 milioni (€ -764 milioni al 31 dicembre 2015). Questo andamento è stato influenzato dagli interessi passivi sul debito finanziario che, a seguito delle nuove emissioni di € 1,25 miliardi avvenuta nel quarto trimestre dello scorso anno e di € 850 milioni del maggio 2016, passano da € -684 milioni a € -723 milioni.

Risultato del Gruppo



Grazie al miglioramento dei risultati operativi sopra commentato, il **risultato del periodo di pertinenza del Gruppo** si attesta a € 2.081 milioni, registrando un aumento del 2,5% rispetto ai € 2.030 milioni del 31 dicembre 2015.

Il tax rate si attesta al 29,1% (32,6% al 31 dicembre 2015). Rispetto all'esercizio precedente, tale andamento è principalmente attribuibile alla riduzione dell'aliquota nominale dell'imposta sui redditi societari in Francia e

Spagna, nonché a proventi di natura straordinaria rilevati in Germania a fronte di minori imposte di esercizi precedenti.

Il **risultato di terzi**, pari a € 158 milioni, che corrisponde ad un minority rate pari a 7,1% (10,1% al 31 dicembre 2015) risulta in calo rispetto ai € 229 milioni dello scorso anno per effetto dei risultati di Banca Generali e di Generali China Life.

Dal risultato operativo al risultato del periodo

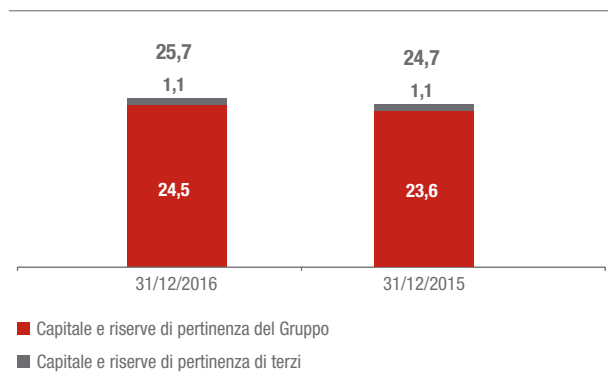
(in milioni di euro)	31/12/2016	31/12/2015	Variazione
Risultato operativo consolidato	4.830	4.785	0,9%
Premi netti di competenza	65.352	68.507	-4,6%
Oneri netti relativi ai sinistri	-63.963	-69.091	-7,4%
Spese di gestione	-10.597	-10.724	-1,2%
Commissioni nette	384	494	-22,3%
Risultato operativo degli investimenti	14.344	16.615	-13,7%
Proventi e oneri operativi derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	2.201	3.207	-31,4%
Proventi e oneri operativi derivanti da altri strumenti finanziari	12.142	13.408	-9,4%
Interessi e altri proventi	12.096	12.263	-1,4%
Profitti netti di realizzo operativi da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	1.702	2.434	-30,1%
Perdite nette da valutazione operative da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	-707	-341	107,3%
Interessi passivi relativi al debito operativo	-358	-411	-12,8%
Altri oneri da strumenti finanziari ed investimenti immobiliari	-591	-538	9,8%
Costi operativi di holding	-459	-429	7,0%
Altri costi e ricavi operativi(*)	-230	-586	-60,7%
Risultato non operativo consolidato	-1.529	-1.318	16,1%
Risultato non operativo degli investimenti	-217	159	n.m.
Proventi e oneri non operativi derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	-96	-96	-0,6%
Proventi e oneri non operativi derivanti da altri strumenti finanziari(**)	-121	255	n.m.
Profitti netti di realizzo non operativi da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	422	758	-44,4%
Perdite nette da valutazione non operative da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	-543	-503	8,0%
Costi non operativi di holding	-794	-764	3,8%
Interessi passivi relativi al debito finanziario	-723	-684	5,8%
Altri costi non operativi di holding	-71	-81	-12,5%
Altri costi e ricavi non operativi	-519	-712	-27,2%
Risultato del periodo prima delle imposte	3.300	3.467	-4,8%
Imposte(*)	-1.061	-1.173	-9,5%
Utile dopo le imposte	2.239	2.295	-2,4%
Utile o perdita delle attività operative cessate	0	-35	n.m.
Risultato del periodo consolidato	2.239	2.259	-0,9%
Risultato del periodo di pertinenza del Gruppo	2.081	2.030	2,5%
Risultato del periodo di pertinenza di terzi	158	229	-31,0%

(*) Al 31 dicembre 2016 l'importo è rettificato per imposte operative di € 64 milioni e per imposte non ricorrenti retrocesse agli assicurati in Germania per € 79 milioni (al 31 dicembre 2015 rispettivamente a € 64 milioni e € -3 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 € 24.545 milioni, +4,2% rispetto a € 23.565 milioni

al 31 dicembre 2015. La variazione è ascrivibile principalmente:

- al risultato del periodo di pertinenza del Gruppo, pari a € 2.081 milioni al 31 dicembre 2016;
- alla distribuzione del dividendo per € 1.123 milioni, effettuata nel corso del 2016;
- agli altri utili o perdite rilevati a patrimonio netto dell'anno in corso pari a € 11 milioni. In particolare, tale andamento è attribuibile principalmente all'incremento della riserva di utili o perdite attribuibili alle attività finanziarie disponibili per la vendita per € 252 milioni che più che compensa le perdite attuariali derivanti dalla rimisurazione delle passività per piani a benefici definiti per € -243 milioni a seguito del decremento dei tassi di riferimento utilizzati per lo sconto di tali passività.

Rollforward del patrimonio netto

(in milioni di euro)	31/12/2016	31/12/2015
Capitale e riserve di pertinenza del Gruppo alla fine del precedente esercizio	23.565	23.204
Utile del periodo	2.081	2.030
Dividendi distribuiti	-1.123	-934
Altri utili o perdite rilevati a patrimonio netto	11	-118
Utili o perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita	252	-431
Utili o perdite per differenze cambio	-31	313
Utili o perdite su strumenti di copertura	13	-14
Utili o perdite per piani a benefici definiti	-243	162
Altri utili o perdite	20	-149
Altre voci	11	-617
Capitale e riserve di pertinenza del Gruppo alla fine dell'esercizio	24.545	23.565

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 177% (171% al 31 dicembre 2015; +6 p.p.).

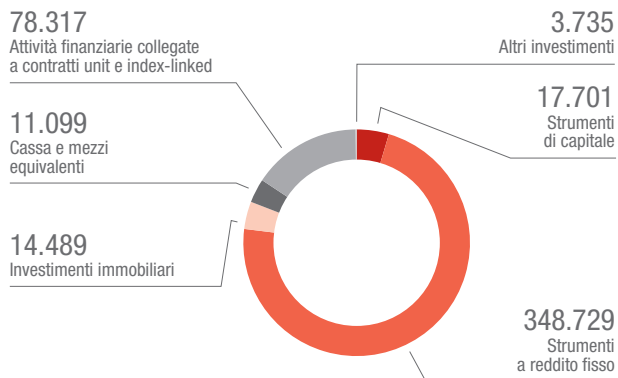
L'Economic Solvency Ratio, che rappresenta la visione economica del capitale del Gruppo ed è calcolato applicando il modello interno all'intero perimetro del Gruppo, si è posizionato al 194% (202% al 31 dicembre 2015; -8 p.p.).

Per ulteriori informazioni relative alla posizione di solvibilità di Gruppo si faccia riferimento al Risk Report.

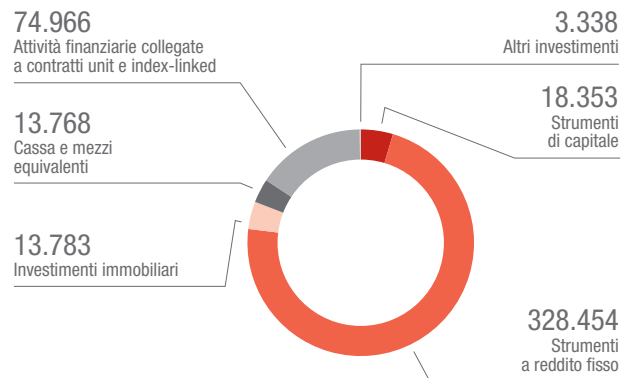
Investimenti

Asset allocation

Investimenti al 31/12/2016



Investimenti al 31/12/2015



Al 31 dicembre 2016 il valore complessivo degli investimenti si attesta a € 474.069 milioni in crescita del 4,7% rispetto all'esercizio precedente. Gli investimenti di Gruppo ammontano a € 395.752 milioni (+4,8%) e quelli collegati a contratti *linked* a € 78.317 milioni (+4,5%).

In termini di incidenza delle principali categorie di investimenti, la relativa esposizione degli strumenti a reddito fisso risulta in aumento attestandosi al 88,1% (87% al 31 dicembre 2015). L'incidenza degli investimenti immo-

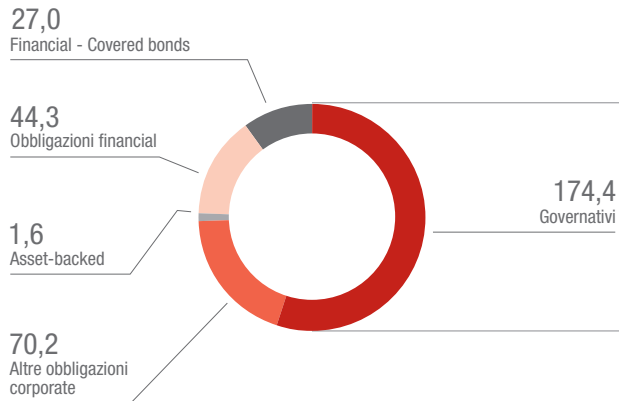
biliari risulta stabile a 3,7% (3,7% al 31 dicembre 2015), mentre quella degli strumenti di capitale subisce un decremento, attestandosi al 4,5% (4,9% al 31 dicembre 2015), mentre quella degli altri investimenti rimane sostanzialmente stabile, allo 0,9% (0,9% al 31 dicembre 2015). Si ricorda che gli altri investimenti comprendono principalmente i crediti interbancari e verso la clientela bancaria, le partecipazioni e i derivati. Infine, l'incidenza della liquidità passa dal 3,7% al 2,8% a fronte del programmato progressivo reinvestimento della stessa.



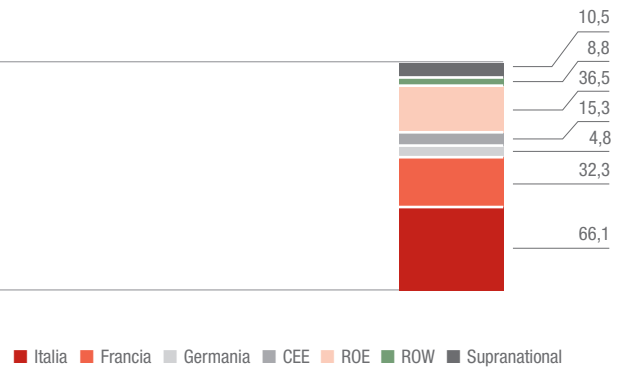
Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 36
per informazioni sugli investimenti
responsabili di Gruppo

Strumenti a reddito fisso: portafoglio obbligazionario

Portafoglio obbligazionario: dettaglio per settore



Titoli governativi: dettaglio per Paese di rischio



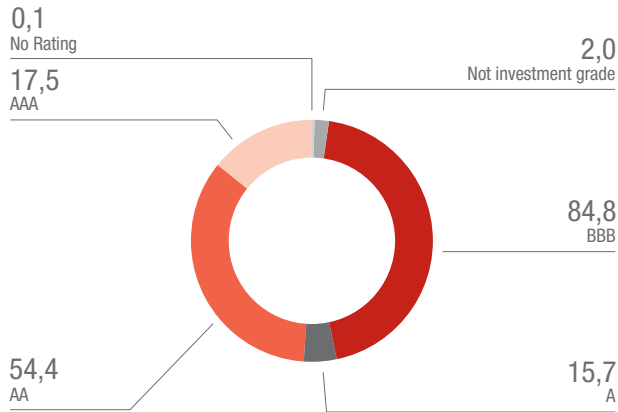
Con riferimento alla composizione del portafoglio obbligazionario, i titoli governativi, che ne rappresentano il 54,9 % (54,9% al 31 dicembre 2015) mostrano un incremento attestandosi a € 174.364 milioni (€ 163.474 milioni al 31 dicembre 2015). La variazione del periodo è ascrivibile prevalentemente alle acquisizioni avvenute nel 2016. 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 incremento in termini assoluti attestandosi a € 143.063 milioni (€ 134.077 milioni al 31 dicembre 2015), pari al 45,1% del portafoglio obbligazionario (45,1% al 31 dicembre 2015). La variazione è ascrivibile sia agli acquisti netti effettuati

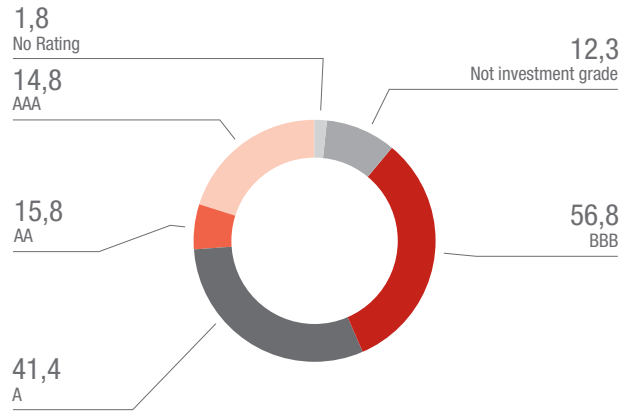
nell'anno, sia all'aumento di valore derivante dalla riduzione dello spread sul credito. La componente corporate comprende obbligazioni bancarie garantite, strumenti del settore finanziario e quelle emesse da società industriali. Con riferimento ai nuovi investimenti sono stati privilegiati quelli nel settore non-financial, per favorire un maggior livello di diversificazione. Il decremento di Covered bond è stato determinato principalmente da scadenze non sostituite da nuovi acquisti, dovuto anche alla scarsità di nuove emissioni per questa tipologia di strumenti.

Di seguito il dettaglio per rating del portafoglio obbligazionario al 31 dicembre 2016 suddiviso tra componente governativa e corporate.

Titoli governativi



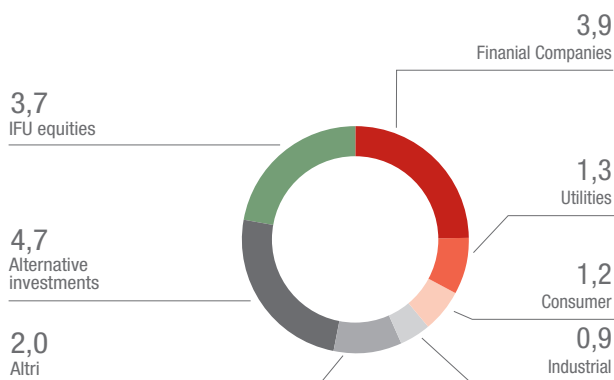
Titoli corporate



L'andamento dell'allocazione del rating riflette sia le vendite nette del periodo che i movimenti di mercato; inoltre, alcune variazioni nei cluster di rating, in particolare AAA, sono dovute ad un cambiamento nella metodologia di

assegnazione del rating, che prevede l'utilizzo del rating interno qualora inferiore a quello pubblicato dalle Agenzie di rating.

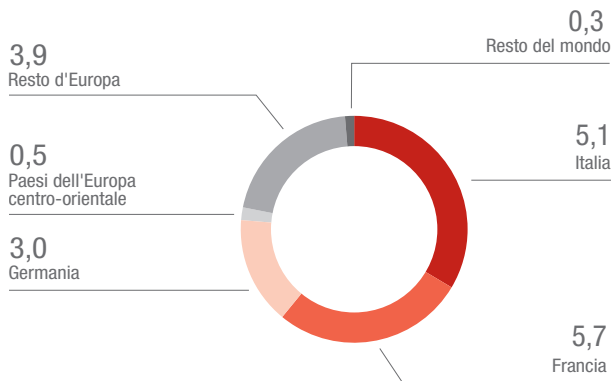
Titoli di capitale: portafoglio azionario



I titoli di capitale registrano un decremento in termini assoluti attestandosi a € 17.701 milioni (€ 18.353 milioni al 31 dicembre 2015).

La variazione del periodo è ascrivibile in parte alle vendite effettuate e in parte alla rotazione del portafoglio, mirata a una generale riduzione del rischio azionario a fronte delle performance negative del mercato a inizio anno. In tale contesto si è ridotta l'esposizione ai titoli finanziari, maggiormente volatili, e si sono favoriti Paesi e settori industriali con prospettive economiche più promettenti.

Investimenti immobiliari



Gli investimenti immobiliari in termini di valori di bilancio si attestano a € 14.489 milioni (€ 13.783 milioni al 31 dicembre 2015).

In particolare, gli investimenti immobiliari diretti del Gruppo a valori di mercato, pari a € 18.522 milioni (€ 17.385 milioni al 31 dicembre 2015), sono quasi interamente allocati in Europa occidentale, prevalentemente in Italia, Francia e Germania. Inoltre, gli immobili sono principalmente allocati nei rispettivi Paesi di operatività.

Risultato degli investimenti⁴

Redditività degli investimenti

	31/12/2016	31/12/2015
Componenti economiche		
Redditi correnti da titoli a reddito fisso	10.737	10.880
Redditi correnti da titoli azionari	704	583
Redditi correnti da investimenti immobiliari(*)	775	826
Profitti netti di realizzo	2.167	3.212
Perdite nette da valutazione	-1.134	-737
Profitti netti non realizzati	-382	-784
Investimenti medi	395.343	373.097
Indici di redditività		
Redditività corrente(*)	3,2%	3,4%
Harvesting rate	0,2%	0,5%
Redditività di conto economico	3,3%	4,0%

(*) Al netto degli ammortamenti del periodo.

La redditività corrente registra una contenuta flessione attestandosi a 3,2% (3,4% al 31 dicembre 2015), con un lieve decremento in valore assoluto dei redditi correnti che si attestano a € 12.469 milioni (€ 12.552 milioni al 31 dicembre 2015). La flessione del ratio è attribuibile da un lato al significativo aumento degli investimenti medi e dall'altro 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) subisce una riduzione attestandosi a 0,2% (0,5% al 31 dicembre 2015), a seguito principalmente di una flessione nel realizzo di plusvalenze sia nel segmento danni che nel vita, in particolare su strumenti azionari e immobiliari, volto a preservare la redditività futura del portafoglio in un contesto di perduranti bassi tassi d'interesse, e ad un aumento delle svalutazioni soprattutto sulla parte azionaria, a causa dell'andamento negativo dei mercati.

⁴ Per dettagli sulla modalità di determinazione di tale indicatore si rimanda alla nota metodologica in allegato alla presente relazione.

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 cate-

ria sono anche comprese le passività iscritte dalle compagnie di assicurazione 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)	31/12/2016	31/12/2015
Debito operativo	38.747	36.787
Debito finanziario	12.669	13.117
Debito subordinato	9.126	9.643
Titoli di debito senior	3.017	2.992
Altro debito finanziario	526	481
Totale	51.416	49.904

La diminuzione del debito finanziario del Gruppo è data principalmente dalle seguenti operazioni portate a termine durante l'anno:

- emissione da parte di Assicurazioni Generali di un titolo obbligazionario subordinato per nominali 850 milioni di euro al fine di finanziare anticipatamente il rimborso di altro un prestito subordinato emesso dalla controllata Generali Finance con opzione di rimborso anticipato dall'8 febbraio 2017;
- il rimborso al 16 giugno 2016 di due titoli subordinati emessi, in euro e in sterlina, dalla controllata Generali

Finance, per totali 1.167 milioni di euro di controvalore.

Il costo medio ponderato del debito finanziario al 31 dicembre 2016 si attesta al 5,67% sostanzialmente invariato rispetto al 5,65% del 31 dicembre 2015 e al 5,68% del 30 settembre 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)	31/12/2016	31/12/2015	Variazione
Interessi passivi sul debito operativo	358	411	-12,8%
Interessi passivi sul debito finanziario	723	684	5,8%
Totale(*)	1.081	1.094	-7,1%

(*) Senza considerare gli interessi passivi sul debito operativo delle società di 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)	31/12/2016				31/12/2015			
	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	9.166	9.126	595	6,14%	9.681	9.643	551	6,10%
Titoli di debito senior	3.000	3.017	125	4,18%	3.009	2.992	132	4,20%
Totale	12.166	12.144			12.690	12.635		

(*) 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)	31/12/2016			31/12/2015		
	Emissioni	Rimborsi	Emissioni al netto dei rimborsi	Emissioni	Rimborsi	Emissioni al netto dei rimborsi
Debito subordinato	850	1.167	-317	1.250	0	1.250
Titoli di debito senior	0	0	0	0	500	0
Totale	850	1.167		1.250	500	

Dettaglio delle principali emissioni

Passività subordinate

Principali emissioni subordinate

	Tasso nominale	Nominale emesso (*)	Valuta	Costo ammortizzato (**)	Emissione	Call	Scadenza
Generali Finance B.V.	5,32%	752	EUR	-	16/06/2006	rimborsato(***)	Perp
Generali Finance B.V.	6,21%	345	GBP	-	16/06/2006	rimborsato(***)	Perp
Assicurazioni Generali	6,27%	350	GBP	407	16/06/2006	16/06/2026	Perp
Generali Finance B.V.	5,48%	869	EUR	711	08/02/2007	08/02/2017	Perp
Assicurazioni Generali	6,42%	495	GBP	576	08/02/2007	08/02/2022	Perp
Assicurazioni Generali	10,13%	750	EUR	748	10/07/2012	10/07/2022	10/07/2042
Assicurazioni Generali	7,75%	1.250	EUR	1.246	12/12/2012	12/12/2022	12/12/2042
Assicurazioni Generali	4,13%	1.000	EUR	989	02/04/2014	na	04/05/2026
Generali Finance B.V.	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.

(***) il 16/06/2016.

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 € 998 milioni. Le rimanenti passività subordinate sono relative a

titoli emessi da controllate austriache corrispondenti ad un costo ammortizzato di circa € 29 milioni di euro.

A giugno 2016 è stato emesso un titolo obbligazionario subordinato per l'ammontare totale di € 850 milioni, i cui proventi sono stati impiegati per rifinanziare un titolo subordinato emesso dal Gruppo con data call nel febbraio 2017.

Titoli di debito senior

Principali emissioni di titoli di debito quotate

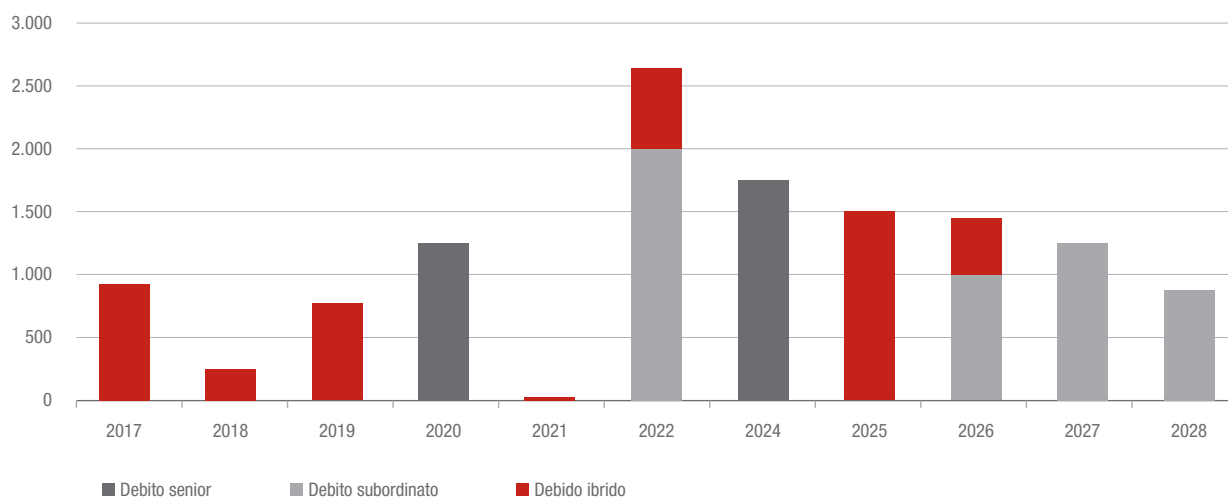
Emittente	Tasso nominale	Nominale emesso (*)	Valuta	Costo ammortizzato(**)	Emissione	Scadenza
Assicurazioni Generali	5,13%	1.750	EUR	1.724	16/09/2009	16/09/2024
Assicurazioni Generali	2,88%	1.250	EUR	1.245	14/01/2014	14/01/2020

(*) in milioni, in valuta.

(**) in milioni di euro.

In questa categoria sono riportati anche altri titoli obbligazionari, tra cui, principalmente quelli emessi dalla controllata Ceska Pojistovna per un importo nominale di CZK 500 milioni. Il costo ammortizzato delle rimanenti posizioni è pari a circa € 48 milioni.

Dettaglio delle scadenze del debito



La durata media al 31 dicembre 2016 si attesta al 6,72 anni rispetto al 6,68 anni al 31 dicembre 2015. La variazione della durata media è diretta conseguenza dell'attività di rifinanziamento sopra descritta.

Linee di credito

Come da consolidata prassi di mercato per il settore, Assicurazioni Generali ha rinnovato nel maggio 2015 il programma di linee di credito revolving precedentemente in essere. La serie di linee di un importo complessivo massimo di € 2 miliardi ha scadenze tra i 3 e 5 anni.

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.

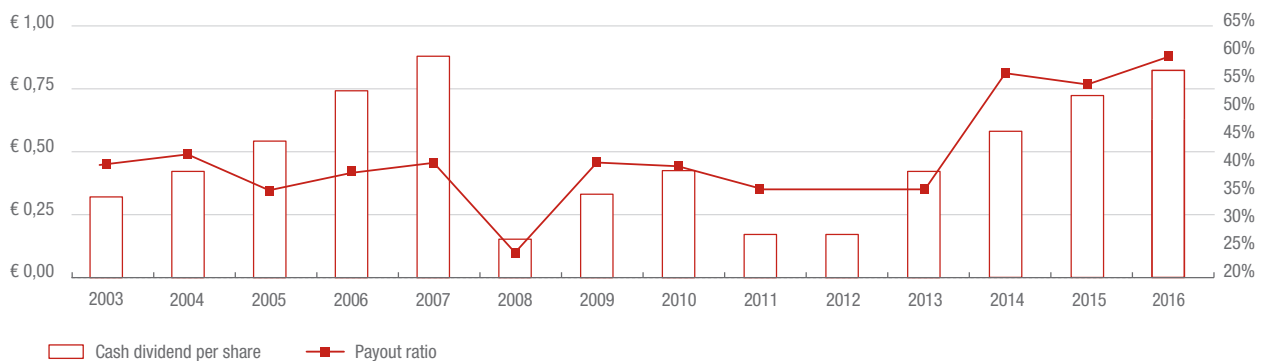
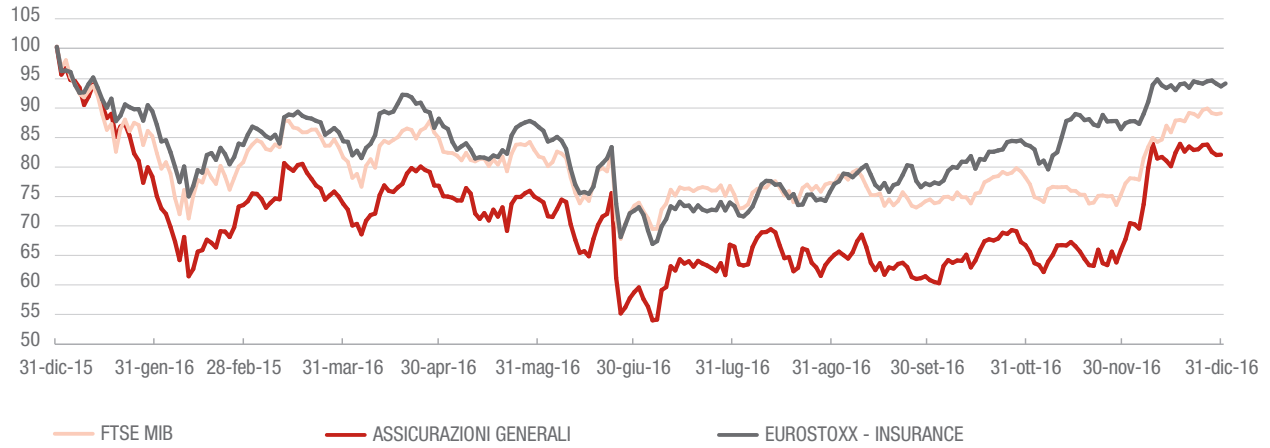
Liquidità

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

(in milioni di euro)	31/12/2016	31/12/2015
Depositi bancari e titoli a breve termine	6.279	8.792
Cassa e disponibilità liquide equivalenti	649	211
Cassa e disponibilità presso banche centrali	606	41
Quote di fondi di investimento monetari	4.362	5.527
Altre disponibilità liquide	-796	-803
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	11.099	13.768

La liquidità registra un decremento attestandosi a € 11.099 milioni, in particolare dovuto al reinvestimento della stessa, nell'ottica di limitare la diluizione dei rendimenti, attualmente negativi sui depositi bancari.

L'andamento dell'azione



KPI per azione

	31/12/2016	31/12/2015
EPS	1,34	1,30
Operating earning per share	1,64	1,64
DPS	0,80	0,72
Payout ratio	60,0%	55,3%
Dividendo complessivo (in milioni di euro)	1.249	1.123
Prezzo azione	14,12	16,92
Prezzo minimo azione	9,82	15,26
Prezzo massimo azione	16,37	19,07
Prezzo medio azione	12,42	17,35
Numero medio ponderato di azioni in circolazione	1.558.512.070	1.556.428.701
Capitalizzazione di mercato (in milioni di euro)	22.026	26.342
N° medio giornaliero di azioni scambiate	9.962.523	7.603.419
Ritorno totale per gli azionisti(*)	-11,60	2,95

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

I nostri mercati di riferimento: posizionamento* e performance

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

Italia



Premi emessi complessivi

€ 23,6 mld

Risultato operativo totale

€ 2.087 mln



Quota di mercato vita

16,2%



Quota di mercato danni

15,8%



Le nostre persone

14.091

Ranking

1°

Con una quota di mercato complessiva del 16,2%, Generali si conferma leader nel mercato assicurativo italiano grazie a una gamma completa di soluzioni assicurative per i propri clienti - nei segmenti retail, SME e corporate - sia nel ramo vita che nel comparto danni. Generali può contare per la distribuzione su una strategia multicanale fortemente concentrata sul canale agenziale; detiene inoltre una consolidata posizione nel canale diretto, attraverso la compagnia Genertel - Genertellife, la prima assicurazione online lanciata in Italia. Tramite Banca Generali, infine, il Gruppo offre alla propria clientela un'ampia e completa gamma di prodotti assicurativi, previdenziali e di gestione del risparmio.

Conclusosi il processo di integrazione avviato nel 2013 e avente l'obiettivo di unificare gli esistenti brand in tre marchi con un chiaro posizionamento strategico - Generali (mercato retail e PMI), Alleanza (famiglie) e Genertel e Genertellife (canali alternativi) - Generali Italia ha avviato nel corso del 2016 il programma di semplificazione. L'obiettivo è quello 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.

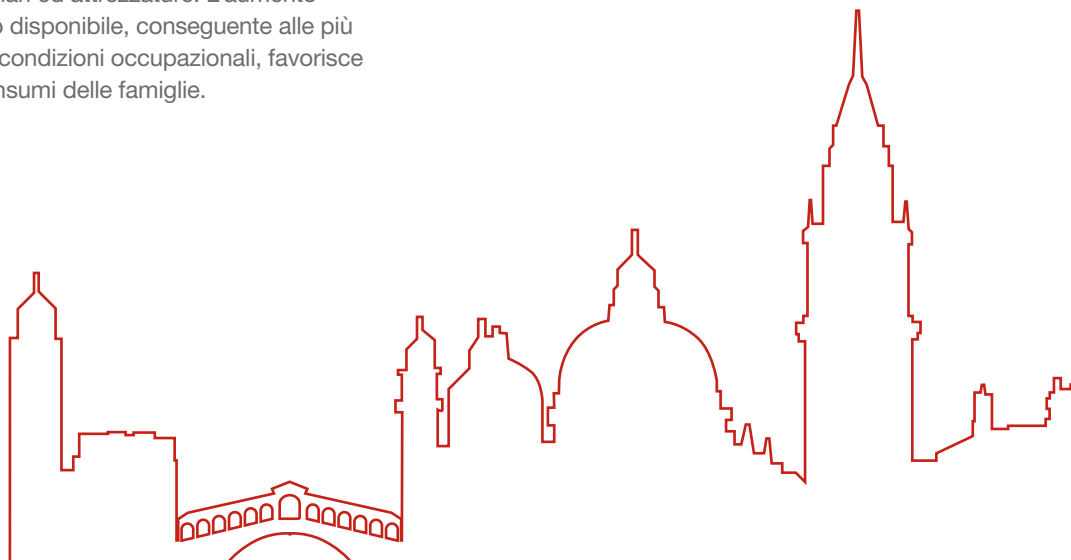
A livello macroeconomico l'economia italiana è uscita dalla lunga fase recessiva; il PIL è cresciuto dello 0,9% nel 2016, sostenuto dalle esportazioni e da una debole ripresa sia della domanda interna sia degli investimenti in macchinari ed attrezzature. L'aumento del reddito disponibile, conseguente alle più favorevoli condizioni occupazionali, favorisce infatti i consumi delle famiglie.

A differenza di quanto osservato durante il 2015, il mercato assicurativo vita italiano ha registrato un'importante flessione nel corso del 2016, con un business mix più orientato, nonostante i bassi tassi di rendimento, verso i prodotti tradizionali, più appetibili rispetto ai prodotti unit linked in un contesto 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, beneficiando della seppur debole ripresa macroeconomica, continua a registrare tassi di crescita positivi anche se modesti.

Il mercato finanziario domestico è stato caratterizzato dall'aumento della volatilità, registrato a partire dalla seconda parte dell'anno, conseguente al processo di ricapitalizzazione delle banche italiane e al referendum costituzionale.

I titoli di stato ne hanno in parte risentito, con il differenziale di rendimento del BTP decennale rispetto al Bund tedesco che è risalito a 162 bp (97 bp a fine 2015), mentre il mercato azionario ha registrato complessivamente una performance negativa (FTSE MIB -10%) nonostante il deciso recupero registrato a dicembre dopo la rapida formazione di un nuovo governo e l'azione accomodante della BCE.





Premi vita

€ 17.911 mln

(-7,7%)

APE

€ 2.129 mln

(-8,3%)

NBV

€ 579 mln

(-1,8%)

RO vita

€ 1.298 mln

(+7,6%)

Forte calo dei prodotti unit linked (-25,2%), in particolare a premio unico, colpiti dalla volatilità dei mercati finanziari. La contrazione nei prodotti risparmio (-4,2%) riflette una politica di sottoscrizione maggiormente selettiva che ha comportato una revisione dell'offerta, per adeguarla all'attuale contesto di bassi tassi di interesse.

La nuova produzione in termini di APE segna -8,3% a seguito della flessione osservata sia nei premi annui (-2,7%) sia nei premi unici (-13,0%), principalmente per effetto riduzione delle vendite dei prodotti ibridi nell'anno a seguito della revisione dell'offerta. La redditività (margine sugli APE) si incrementa dal 25,4% del 2015 al 27,2% del 2016, principalmente a seguito della ricalibrazione delle garanzie offerte, della definizione di più profittevoli prodotti unit linked e della riduzione della tassazione. Nonostante la riduzione dei volumi, l'incremento della redditività ha portato il valore della nuova produzione ad un ammontare pari a € 579 milioni (-1,8%), in leggero calo rispetto all'esercizio precedente.



Premi danni

€ 5.701 mln

(-4,1%)

RO danni

€ 669 mln

(-5,0%)

Cor

89,9%

(+0,9 p.p.)

La diminuzione della raccolta è riconducibile a entrambi i segmenti. Il ramo auto (-5,2%) risente ancora del calo del premio medio e dell'uscita di significativi contratti flotte nella prima parte dell'anno. La contrazione del non auto (-3,6%) è attribuibile principalmente alla componente SME che risente della forte concorrenza sul mercato.

Cor in aumento per effetto della componente tasso costi principalmente legati allo sviluppo del portafoglio non auto. La sinistralità evidenzia un miglioramento (-0,6 p.p. rispetto al 2015) dovuto al positivo andamento sia delle generazioni precedenti sia dei sinistri catastrofali. Questi ultimi ammontano complessivamente a € 100 milioni, di cui € 56 milioni legati al terremoto in centro Italia, con un impatto di 1,9 p.p. (2,1 p.p. nel 2015).



In Italia offriamo Generali Qui per voi, un servizio in caso di danni rilevanti causati da un evento naturale che possono coinvolgere diverse persone. Un Team Eventi Naturali viene attivato al verificarsi dell'evento. Si compone di un Manager Eventi e

da gruppi di lavoro che sono dedicati, da un lato, a sostenere le agenzie locali nei picchi della gestione di apertura dei sinistri e, dall'altro, a identificare e coordinare i partner che si occupano della valutazione dei danni e delle successive riparazioni. Sono inoltre previste una linea telefonica dedicata e una base operativa mobile in caso di inagibilità delle agenzie a causa dell'evento.

Generali Italia ha anche sviluppato un'estensione della polizze per coprire i rischi terremoto e alluvione per i propri clienti retail che sono già assicurati contro gli incendi e pericoli collegati, sia di abitazioni private che condomini, indipendentemente da un eventuale supporto dello Stato.



Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 59

Germania



Premi emessi complessivi

€ 16,2 mld

Risultato operativo totale

€ 847 mln



Quota di mercato vita

10,2%



Quota di mercato danni

5,6%



Le nostre persone

12.424

Ranking

2°

Generali Deutschland rappresenta in Germania il secondo gruppo assicurativo per raccolta premi complessiva. La quota di mercato è pari a 5,6% per il ramo danni e 10,2% nel vita (comprensivo anche del business malattia); con solide posizioni in particolare nelle linee di business unit linked e puro rischio, prodotti ibridi, piani pensionistici aziendali e nel canale diretto.

Nel 2016 è proseguita l'attuazione del suo riallineamento strategico per la realizzazione delle diverse iniziative volte a rafforzare la propria posizione, facendo leva sulla forte presenza multi-canale, un approccio semplificato e maggiormente orientato al mercato, un nuovo modello di business nel ramo vita, oltre che il lancio di prodotti innovativi e smart e servizi e processi focalizzati sulle specifiche esigenze del cliente. Con il riposizionamento strategico avviato sul mercato tedesco nel maggio 2015, la governance delle Generali in Germania è stata fortemente semplificata e resa più efficiente. La holding locale che aveva sino ad allora sede a Colonia (Generali Deutschland Holding) e' stata integrata organizzativamente con le due principali business unit basate a Monaco di Baviera Generali Versicherungen (danni) e Generali Leben (vita), dando vita alla nuova Generali Deutschland AG. Con la ridefinizione dei vari consigli di amministrazione delle società e la realizzazione di una struttura a matrice del management, Generali in Germania è costantemente orientata verso una governance agile.

L'offerta di prodotti è effettuata tramite i seguenti tre pilastri:

- **Generali**, un assicuratore multi-canale per prodotti vita e danni, distribuiti prevalentemente tramite agenti e broker;
- **AachenMünchener**, leader nei prodotti unit linked con una partnership di successo con DVAG, che gestisce la più forte rete di promotori finanziari in Germania;
- **CosmosDirekt**, il primo assicuratore diretto e leader nei prodotti term-life. Central, Advocard, Dialog e Badenia garantiscono inoltre soluzioni assicurative personalizzate per i clienti e canali di vendita più agili a livello di Paese. Nel mese di luglio è stato lanciato Vitality, un programma innovativo abbinato alle polizze vita, in particolare "term life" e "invalidità professionale", volto a promuovere uno stile di vita salutare.

La performance negativa del settore vita tedesco, iniziata nel 2015, è continuata anche nel 2016: i tassi di interesse rimangono a livelli molto bassi e non è prevista una loro ripresa nel breve termine. La principale contromossa del settore è stata quella di spingere verso i prodotti unit linked. Nel danni, invece, l'auto continua a crescere a ritmi sostenuti, grazie anche all'aumento delle immatricolazioni, ma ci si attende un rallentamento dovuto all'appiattimento del ciclo tariffario e a minori previsioni sulla crescita del PIL. In un contesto di elevata volatilità, il rendimento del Bund tedesco decennale è significativamente diminuito, registrando durante l'estate addirittura rendimenti negativi, per poi risalire in area 0,2% (0,6% a fine 2015). Il mercato azionario ha invece fatto segnare una crescita (DAX +7%).





Premi vita

€ 12.576 mln

(-11,1%)

APE

€ 708 mln

(-14,2%)

NBV

€ 275 mln

(+44,3%)

RO vita

€ 457 mln

(+3,9%)

Calo dei prodotti risparmio (-18,8%), in particolare quelli a premio unico, in linea con le iniziative strategiche volte a ridurre questa tipologia di prodotti.

La nuova produzione in termini di APE presenta una contrazione (-14,2%), dovuta al calo del segmento vita (-14,9%), principalmente a seguito della diminuzione dei premi unici, mentre si evidenzia una crescita nel settore malattia (+3,4%). In termini di linee di business si evidenzia l'incremento dei prodotti unit linked (+1,8%); in calo i prodotti di risparmio (-34,9%).

La redditività (margine sugli APE) registra un incremento da 23,1% del 2015 a 38,8% del 2016, principalmente a seguito di un miglior mix produttivo, una ricalibrazione delle garanzie offerte e da un ridotto costo del capitale. Il valore della nuova produzione ammonta a € 275 milioni (+44,3%).



Premi danni

€ 3.651 mln

(+1,2%)

RO danni

€ 428 mln

(+9,9%)

Cor

90,0%

(-2,5 p.p.)

Aumento della raccolta grazie al positivo andamento di entrambi i comparti. L'auto (+2,3%) beneficia principalmente delle politiche tariffarie sul portafoglio esistente; in crescita anche il non auto (+0,6%).

Notevole miglioramento del Cor, grazie al calo della sinistralità corrente non catastrofale, al contenimento dell'expense ratio che riflette le politiche di efficientamento dei costi e al minor impatto catastrofale (€ 71 milioni, pari a 2,0 p.p. rispetto a 2,3 p.p. nello scorso anno).

Generali Vitality è il primo programma assicurativo di salute e benessere che, con il suo approccio innovativo, aiuta i clienti a migliorare la conoscenza del loro stato di salute, fornendo degli incentivi per l'adozione di uno stile di vita sano. Abbiamo deciso di reinventare il concetto di assicurazione creando un modello di interazione e gratificazione costante per i nostri assicurati grazie alla mentalità da start up, che ha pervaso i team sviluppatori del prodotto, e alla partnership con Discovery, che ci ha consentito di sviluppare una nuova proposta commerciale. Volevamo essere i primi in Europa a incorporare il concetto di benessere nel mondo assicurativo e siamo riusciti a creare un nuovo ecosistema anche grazie a importanti collaborazioni con partner del livello di Adidas e Fitness First. Vitality cambierà il nostro modo di interagire con i clienti, permettendoci di offrire programmi personalizzati che miglioreranno le loro vite, focalizzandosi su tematiche di benessere e non di malattia, disabilità o morte. Proprio per questo il 90% degli agenti tedeschi ha sottoscritto la Vitality membership nel corso della prima settimana.



Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 30

Francia



Premi emessi complessivi

€ 10,9 mld

Risultato operativo totale

€ 701 mln



Quota di mercato

Vita **4,9%**

Danni **4,6%**

A&H **6,5%**



Le nostre persone

7.594

Ranking

Vita **7°**

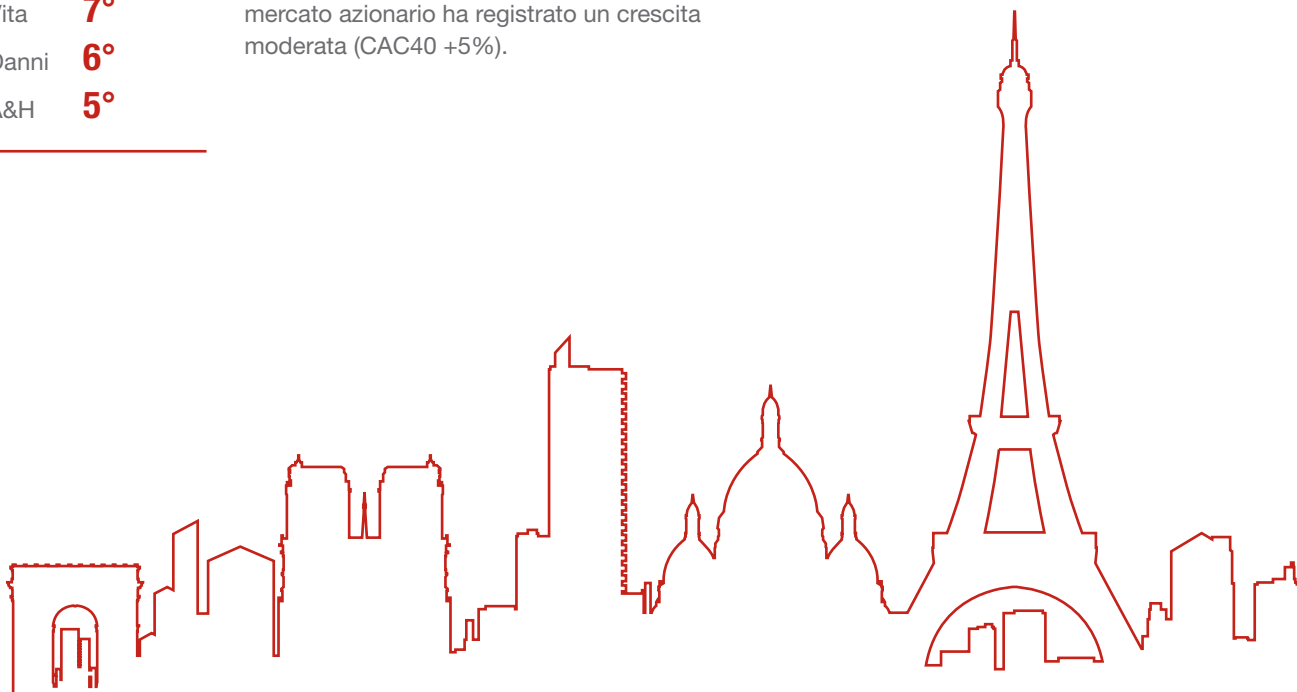
Danni **6°**

A&H **5°**

La Francia rappresenta il terzo mercato del Gruppo, dopo l'Italia e la Germania, con circa il 15% sul totale premi di Gruppo. Nel mercato assicurativo transalpino Generali France è un operatore di primaria importanza, con un approccio distributivo multicanale, facente leva su agenti, venditori dipendenti, broker, promotori finanziari, banche, canali diretti e affinity group. La molteplicità dei canali utilizzati riflette il segmento di mercato servito ed il 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). Generali si contraddistingue altresì per la leadership nel segmento del risparmio distribuito tramite internet, in virtù dell'eccellenza dei servizi offerti e di partnership di primaria importanza.

Nel 2016, l'economia francese ha mostrato segni di recupero rispetto all'anno precedente, seppur la dinamica del PIL sia rimasta su livelli modesti, poco al di sopra dell'1% reale annuo. Coerentemente ad uno scenario di debole crescita e di bassa inflazione, i tassi di interesse si sono mantenuti su livelli storicamente modesti, come nel resto d'Europa. In particolare, il rendimento del titolo di stato decennale OAT è diminuito, avvicinandosi allo zero in estate per poi risalire allo 0,7% (1% a fine 2015). Il mercato azionario ha registrato un crescita moderata (CAC40 +5%).

Un siffatto scenario di bassi tassi di interesse, specie di breve termine, ha favorito la riallocazione di attività finanziarie verso l'assicurazione vita, che, in Francia, rappresenta la forma preferita dai risparmiatori. La raccolta netta dell'assicurazione vita francese è così risultata positiva, anche se inferiore a quanto registrato nel 2015. Sviluppo favorevole, nonostante l'andamento contrastato dei mercati azionari, hanno registrato i prodotti unit linked, che rappresentano circa il 20% dei premi raccolti, sui livelli dello scorso anno. Continua la crescita moderata dei rami danni (+1,5% rispetto allo scorso esercizio), risentendo del citato debole contesto congiunturale, di una competizione sempre accesa e di una fase soft nella sottoscrizione di affari corporate.





Premi vita

€ 8.405 mln

(-4,3%)

APE

€ 939 mln

(-0,4%)

NBV

€ 90 mln

(+37%)

RO vita

€ 593 mln

(+4,5%)

Contrazione dei prodotti risparmio (-7,8%) a seguito di una restrittiva politica di sottoscrizione, in un contesto di mercato reso difficile dal basso livello dei tassi di interesse. La volatilità dei mercati azionari ha altresì influito sulla raccolta unit linked (-8,0%). Positiva invece la linea puro rischio e malattia (+7,9), che beneficia della riforma ANI. Sostanzialmente stabili gli APE (-0,4%) che riflettono l'eccellente sviluppo dei premi annui (+10,2%) compensato dalla contrazione dei premi unici (-8,4%). Con riferimento alle linee di business si evidenzia l'ottima produzione del business di rischio (+21,7%). La redditività (margine sugli APE) registra un incremento da 6,5% del 2015 a 9,6% del 2016, principalmente grazie alla diminuzione delle garanzie offerte sul business di risparmio, il quale rappresenta il 42,8% della produzione. Il valore della nuova produzione ammonta a € 90 milioni (+37,0%).



Premi danni

€ 2.514 mln

(-0,9%)

RO danni

€ 137 mln

(+6,9%)

Cor

99,4%

(-0,8 p.p.)

In modesta flessione la raccolta danni; il ramo auto (-0,6%) riflette la diminuzione del premio medio nel retail e le azioni di ristrutturazione del portafoglio flotte. Il lieve calo del non auto (-0,4%) è dovuto principalmente al business multirischio e aziende.

Cor in continuo miglioramento per effetto del calo della sinistralità, che riflette le azioni intraprese negli ultimi anni per ripristinare un adeguato livello di profittabilità. Sostanzialmente invariato l'impatto dei sinistri catastrofali (1,8 p.p. rispetto a 1,9 p.p. nel 2015).

Generali France ha trovato un nuovo modo di supportare le piccole e medie imprese nel renderle più consapevoli della loro esposizione al rischio e su come gestire ed espandere il loro volume d'affari, tramite Generali Performance Globale (GPG), un nuovo approccio olistico al risk management.

GPG è una nuova strategia innovativa di risk management che non si limita solamente al rischio tradizionale ed assicurabile ma ha una prospettiva più ampia sull'intero business.

Dopo una preliminare fase di valutazione su dati provenienti da una approfondita analisi della compagnia, vengono determinati i punti di forza e quelli di debolezza al fine di predisporre un piano olistico di gestione del rischio che considera anche tematiche e problematiche attinenti allo sviluppo aziendale sostenibile.

Entro il 2016, a dieci anni dalla nascita di questo programma, l'influenza del Generali Performance Globale ha raggiunto le più grandi società, scrivendo un'importante pagina di storia del risk management grazie al suo approccio innovativo e responsabile.

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



Premi emessi complessivi

€ 3,5 mld

Risultato operativo totale

€ 461 mln



Quota di mercato vita

Cz: **26,2%**

Hu: **9,7%**

Sk: **7,5%**

Pl: **4,3%**



Quota di mercato danni

Cz: **32,8%**

Hu: **19,1%**

Sk: **11,5%**

Pl: **4,6%**



Le nostre persone

12.061

Ranking

Cz: **2°**

Hu: **2°**

Sk: **3°**

Pl: **6°**

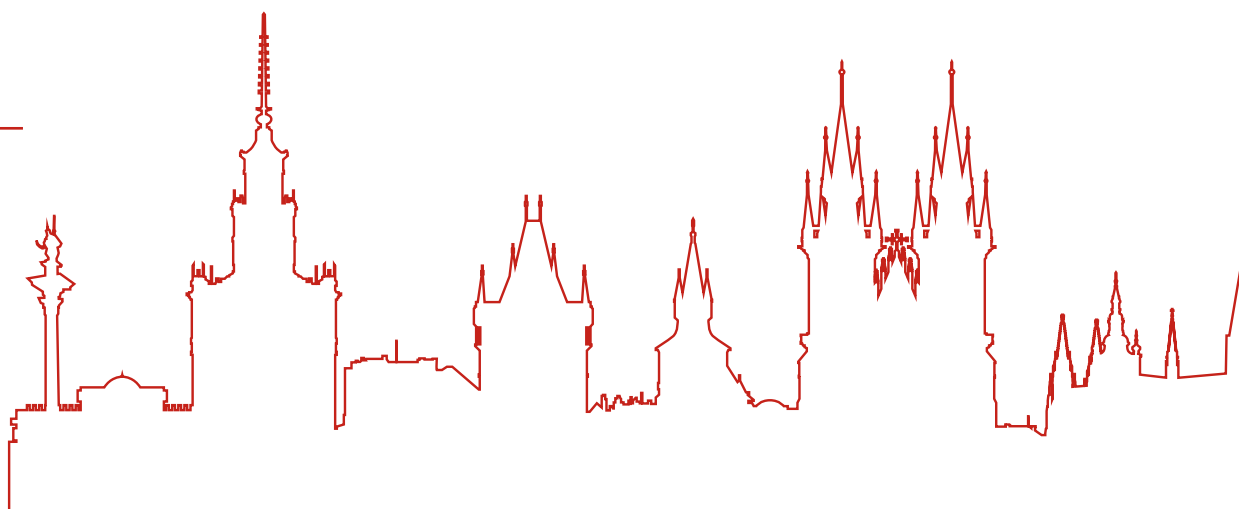
Generali CEE Holding è uno dei più grandi assicuratori del mercato dei Paesi dell'Est. Il Gruppo si posiziona al secondo posto in Repubblica Ceca, Ungheria ed in Serbia, terza in Slovacchia e tra i primi dieci negli altri territori.

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, registrando un net 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, la dinamica di crescita ed inflazione è rimasta ancorata a quella dell'Area Euro. Al perdurare di bassi tassi di interesse si è unito l'aumento della volatilità della corona ceca attesa soprattutto nel 2017, in attesa delle diverse modalità di intervento sul mercato da parte della banca centrale.

Come accade per altre regioni, all'interno dei Paesi dell'Est le autorità di vigilanza locali continuano ad emanare nuove regolamentazioni per il mercato assicurativo, aumentando di conseguenza il grado di complessità per le compagnie nella loro successiva adozione ed implementazione.

Nel corso del 2016, i volumi registrano una flessione dei premi del segmento vita, ascrivibile per lo più a polizze a premio unico, mentre per i premi del segmento danni l'evoluzione risulta positiva, trainata dai rami auto.





Premi vita

€ 1.448 mln

(-9,4%)

APE

€ 136 mln

(-16,8%)

NBV

€ 47 mln

(+21,2%)

RO vita

€ 248 mln

(+9,2%)

Calo sia dei prodotti unit linked (-23,9%, in particolare polizze a premio unico), che dei prodotti risparmio (-6,1%, per lo più polizze a premio ricorrente). In dettaglio, tale evoluzione è ascrivibile per lo più al calo registrato in Repubblica Ceca (-7,5%) dove si riscontra una forte competizione tra i principali attori del mercato, focalizzati sulla quota di mercato, ed in Polonia (-28,7%). In quest'ultimo paese la contrazione della raccolta è legata all'articolato contesto legislativo ed al costante focus della compagnia verso una maggiore profittabilità del business assicurativo. Positiva invece la linea puro rischio e malattia (+7,9%), in linea con la strategia di Gruppo.

La flessione registrata dalla nuova produzione in termini di APE (-16,8%) è principalmente ascrivibile al calo osservato nella produzione unit linked (-28,3%).

L'incremento della redditività (margine sugli APE) dal 23,7% del 2015 al 34,8% del 2016 è spiegata principalmente dal forte incremento della redditività del business di rischio che rappresenta il 56,9% della produzione, in aumento rispetto allo scorso anno. L'incremento della redditività, sia pure su un minor volume, porta il valore della nuova produzione a € 47 milioni (+21,2%).



Premi danni

€ 2.041 mln

(+3,8%)

RO danni

€ 204 mln

(-0,4%)

Cor

89,5%

(-0,6 p.p.)

L'aumento della raccolta premi è riconducibile interamente al comparto auto (+7,1%), in particolare alla Repubblica Ceca (+4,6%, grazie principalmente ai rami Casco), alla Romania (+64,6%, soprattutto per il trend registrato nel business retail), alla Slovacchia (+13%) e all'Ungheria (+8,3%).

Il miglioramento del Net CoR è ascrivibile interamente al contenimento dell'expense ratio (-1,3 p.p., legati a politiche di riduzione costi), che compensa la pressione osservabile sulla sinistralità netta che riflette un peggioramento dei rami non auto.

La gestione dei sinistri è un aspetto fondamentale su cui si basa la nostra percezione da parte dei clienti. Per dimostrare loro che possono affidarsi a noi, specialmente nei momenti di difficoltà, offriamo un'esperienza più personale, un servizio più conveniente, comunicazioni più veloci tramite semplici miglioramenti della customer experience. Ad esempio, abbiamo introdotto il pagamento sinistri in tempo reale – siamo gli unici in Ungheria ad offrire questo servizio – grazie al quale, accedendo al sito, si possono ottenere immediatamente i rimborsi dei sinistri. Monitoriamo inoltre costantemente il sinistro del cliente, comunicandogli tempestivamente lo stato del procedimento e gestendo determinate notizie direttamente al telefono. Ai nostri clienti che possiedono polizze auto forniamo inoltre speciali servizi inclusi nel normale prezzo di polizza, come lavaggi dell'auto gratuiti o garanzie annuali delle quali usufruire presso officine selezionate.

EMEA

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



Premi emessi complessivi

€ 10,6 mld

Risultato operativo totale

€ 865 mln



Quota di mercato vita

Es: **3,7%**

Ch: **3,7%**

At: **14,0%**



Quota di mercato danni

Es: **4,3%**

Ch: **4,9%**

At: **16,3%**



Le nostre persone

10.557

Ranking

Es: **8°**

Ch: **8°**

At: **3°**

I principali mercati del Gruppo nell'area EMEA sono **Spagna, Svizzera e Austria**.

In tali paesi prosegue l'implementazione delle iniziative strategiche volte a una maggiore attenzione al cliente, alla qualità dei servizi, proponendo soluzioni semplici e innovative coerentemente alla strategia di Gruppo.

Spagna

Generali España è uno dei principali attori del mercato assicurativo del mercato spagnolo, posizionandosi all'ottavo posto in termini di totale premi, con una quota di mercato del 3,7% nel segmento vita e 4,3% nel segmento danni. Il Gruppo offre un'ampia gamma di polizze vita e danni dedicate sia ai privati sia alle imprese, utilizzando una strategia distributiva multicanale basata su sportelli bancari e su una rete di agenti e broker fra le più estese di Spagna.

Nel corso del 2016 è stato rinnovato e rafforzato l'accordo di bancassurance con Cajamar garantendo a Generali España un'esposizione al principale canale di distribuzione vita ed in continua espansione anche nei danni.

Per quanto riguarda il mercato assicurativo, il danni nel 2016 è cresciuto per il secondo anno consecutivo dal 2008 aiutato anche dai segnali di ripresa nell'auto e nei prodotti multirischio e salute. Anche il mercato vita ha sperimentato un importante recupero beneficiando in parte della ripresa del canale bancassicurativo che spinge la distribuzione dei prodotti a risparmio.

Svizzera

Generali è presente in Svizzera dal 1987, consolidando nel tempo la sua presenza attraverso la fusione e l'acquisizione di numerose compagnie assicurative. Generali Svizzera è l'ottavo gruppo assicurativo in termini di raccolta premi nei rami vita e danni, con quote di mercato rispettivamente del 3,7% nel vita e al 4,9% nei danni. Coerentemente 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.

Nel complesso, l'economia svizzera ha dimostrato flessibilità anche dopo la scelta della Banca Centrale di abbandonare il floor sul tasso di cambio, il quale si dimostra nuovamente stabile. Tuttavia il tasso di inflazione rimane negativo, la disoccupazione, in particolar modo quella giovanile, è in crescita e si osserva una minor dinamicità nei consumi. Per quanto riguarda i trend di mercato, assistiamo ad un andamento stabile per il segmento vita - nonostante il contesto di bassi tassi di interesse - e una lieve crescita nel segmento danni.

Austria

In questo Paese Generali opera dal 1832 ed è la terza compagnia assicurativa del Paese in termini di raccolta premi, con delle quote di mercato pari a 14,0% nel segmento e 16,3% nel segmento danni. Attualmente è presente con le compagnie Generali Versicherung, BAWAG P.S.K. Versicherung e Europäische Reiseversicherung. La strategia distributiva è multi-canale e si basa su molteplici canali di vendita: agenti, broker, consulenti finanziari e banche (BAWAG P.S.K. e 3Banken). La strategia adottata nel mercato austriaco riflette quella di Gruppo, permettendo alla compagnia di confermare 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.

A livello di mercato, si osserva un contesto economico particolarmente complesso, caratterizzato da tassi di interesse e inflazione bassi, e da un tasso di disoccupazione in leggero aumento. 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.



Premi vita

€ 6.028 mln

(-7,1%)

APE

€ 544 mln

(-15,4%)

NBV

€ 212 mln

(+23,3%)

RO vita

€ 454 mln

(+19,8%)

Il trend dei premi vita è spiegato dal rallentamento della raccolta in Austria (-7,5%) e in Svizzera (-7,3%) concentrato nei prodotti risparmio in linea con la strategia commerciale del Gruppo, cui si aggiunge la significativa contrazione registrata in Irlanda a seguito del calo dei prodotti unit linked a premio unico. In progressiva crescita la raccolta dei premi puro rischio e malattia soprattutto in Spagna e Austria.

La nuova produzione in termini di APE è in calo (-15,4%), a seguito della contrazione osservata in Irlanda (-23,7%) e in Guernsey (-49,8%), con effetti diretti sul settore unit linked (-16,1%). Si registra invece una buona progressione in Spagna (+10,0%) e in Belgio (+48,7%) dove, in particolare, le azioni commerciali della compagnia hanno incrementato le vendite dei prodotti unit linked a premio unico.

Nel complesso la redditività presenta un incremento da 27,0% del 2015 a 39,0% del 2016 principalmente a seguito della forte riduzione del business tradizionale a favore del business di rischio in Austria, alla ripresa della redditività registrata in Svizzera a seguito dei nuovi prodotti unit linked e alla ricalibrazione del livello di garanzia offerto.

Il valore della nuova produzione si attesta a € 212 milioni (+23,3%).



Premi danni

€ 4.539 mln

(+3,4%)

RO danni

€ 440 mln

(+16,6%)

Cor

93,3%

(-1,9 p.p.)

La crescita dei premi danni in entrambi i comparti è dovuta in particolare a Spagna e Svizzera, che crescono nelle linee non auto. Il segmento auto è trainato principalmente dalla crescita in Spagna e Olanda.

Il miglioramento del CoR è il risultato della minore sinistralità rilevata in particolare in Austria e Belgio nelle linee non auto e in Spagna nella linea aziende. Il tasso spese segna un leggero calo soprattutto grazie ai trend registrati in Spagna e Olanda.

In Spagna la necessità di ottimizzare il processo sottoscrittivo trova la sua soluzione in una piattaforma studiata per gestire la massimizzazione dell'efficienza, la prioritizzazione delle attività e la specializzazione del business. Il nostro obiettivo principale è quello di migliorare i punti di debolezza del precedente sistema, mantenendo e addirittura migliorando ciò che invece era già efficiente come la flessibilità del sistema e il controllo tecnico. Lo sviluppo di sistemi di gestione e controllo ha migliorato, da un punto di vista interno, le nostre capacità di controllo ed analisi mentre, da un punto di vista "esterno", il livello di soddisfazione degli intermediari e la riduzione del carico "amministrativo". Sebbene questa piattaforma sia già pienamente operativa, ci aspettiamo ulteriori benefici provenienti da sinergie addizionali e nuove economie di scala.



Asia

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



Premi emessi complessivi

€ 2,6 mld

Risultato operativo totale

€ 60 mln



Quota di mercato vita (Cina)

7,4%



Quota di mercato danni (Cina)

1,8%



Le nostre persone

4.805

Ranking operatori stranieri in Cina

Vita **5°**

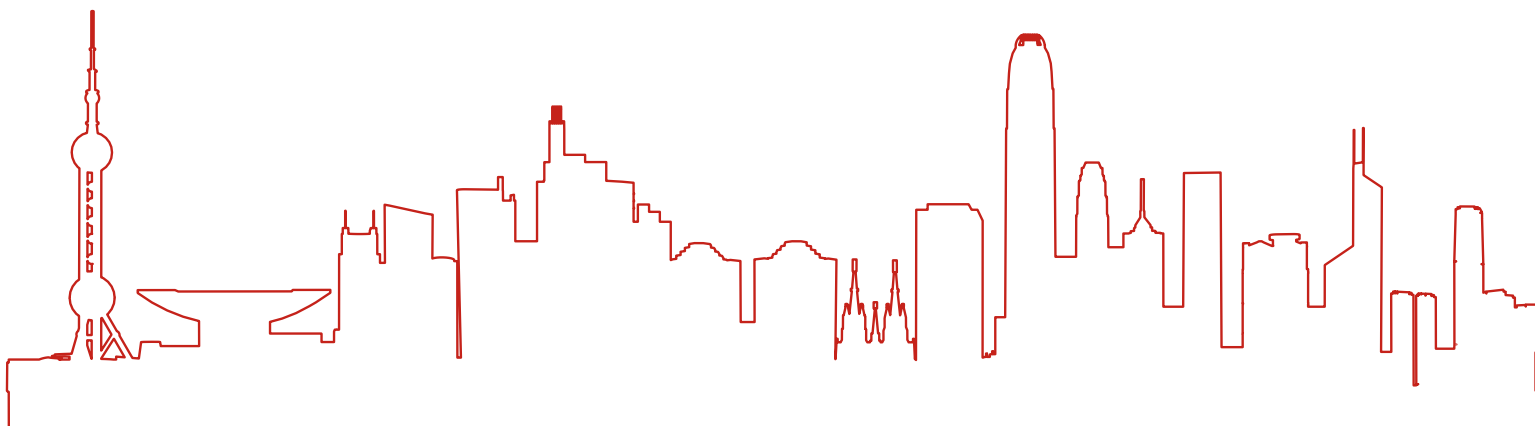
Danni **13°**

Il Gruppo opera in Asia a partire dagli anni '80. È attualmente presente in Cina, Indonesia, Filippine, Hong Kong, Giappone, Tailandia, Vietnam, India e Malesia. Le compagnie presenti in questi ultimi due Paesi, così come Cina Danni, non vengono consolidate integralmente in quanto al momento, si detiene una partecipazione inferiore al 50%.

Ad Hong Kong si trova anche l'ufficio regionale, che coordina le attività dell'intera area. La produzione vita proviene da Cina, Indonesia, Hong Kong, Filippine, Tailandia, Vietnam e India, ed è concentrata prevalentemente nel segmento Saving&Pension, afferendo anche Protection ed, in minor misura, unit linked. Nel ramo danni invece operiamo in Cina, India, Malesia, Hong Kong, Tailandia e Giappone, con un volume premi che ad ogni modo è limitato rispetto al fatturato complessivo della Regione (direttamente e non direttamente consolidato).

I principali canali distributivi sono quello bancario e agenziale, in rapido sviluppo soprattutto in Cina. Il canale diretto è ancora nelle prime fasi di sviluppo, in Cina e Tailandia. Il principale contributore al fatturato ed 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 di una nuova compagnia operante nel ramo vita a Hong Kong, che si aggiunge alla branch ed all'ufficio regionale. La compagnia nasce a luglio 2016 ed è specializzata nel segmento High Net Worth. A fine 2014 invece, 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 MPIB "Multi-Purpose Insurans Berhad", con l'opzione di esercitare nel corso del 2017 una call option sull'ulteriore 21% di MPIB. Così facendo, il Gruppo Generali detterebbe il 70% del capitale della società, il massimo consentito alle imprese straniere in Malesia.





Premi vita

€ 2.380 mln

(+30,5%)

RO vita

€ 61 mln

(-35,7%)

La raccolta evidenzia una crescita in tutti i Paesi, trainata da Cina e Hong Kong, quest'ultimo grazie alla produzione High Net Worth ascrivibile alla nuova compagnia vita, operativa da luglio 2016.



Premi danni

€ 198 mln

(+54,6%)

RO danni

€ 1 mln

(n.m.)

Cor

100,5%

(+6,1 p.p.)

Premi in crescita, riflettendo principalmente l'andamento del branch di Hong Kong, grazie ai volumi premi accettati in riassicurazione nei segmenti accident & health e corporate.

La flessione della performance tecnica è attribuibile in larga misura al deterioramento della profittabilità del branch di Hong Kong, che risente da un lato dal rafforzamento delle riserve effettuato per allinearsi al livello di riservazione di mercato e, dall'altro, dall'incremento nel business mix del segmento infortuni e malattia, a sinistralità più elevata della media del portafoglio. Il peggioramento della sinistralità viene parzialmente controbilanciato dalla flessione del tasso costi, il quale beneficia dell'incremento dei volumi.

Nel 2014 il marchio Generali non era riconoscibile nel mercato assicurativo vita di Hong Kong. Proprio in quell'anno Generali ha preso la decisione strategica di lanciare il progetto High Net Worth (HNW) e ha sviluppato un prodotto assicurativo vita di alta gamma chiamato "Sigillo" per entrare nel segmento di mercato – in rapida crescita – HNW di Hong Kong. Dopo l'avvento di questo innovativo prodotto siamo riusciti ad offrire tariffe concorrenziali a un segmento di clientela di fascia alta. La struttura del prodotto massimizza il valore sia per clienti che per gli assicuratori e gli azionisti della società assicurativa. La nostra quota nel mercato dei prodotti vita a premio unico è salita dallo 0% al 10% in due anni.

In virtù di questo successo Generali Hong Kong ha condiviso la propria esperienza con le altre compagnie del Gruppo nel sud-est asiatico in modo tale che anche in questi Paesi Generali possa far crescere il proprio business HNW.

Nuova produzione Asia&Americas

APE

€ 391 mln

(+32,8%)

NBV

€ 53 mln

(+33,2%)

La nuova produzione in termini di APE è in crescita (+32,8%) con buoni incrementi osservati in Asia (+36,9%) nonostante la contrazione registrata in America Latina (-23,1%).

Nel complesso grazie alla conferma di una buona redditività (13,5% nel 2015 e 2016) e all'incremento dei volumi, il valore della nuova produzione si attesta a € 53 milioni, in crescita (+33,2%).

Americas

Americas comprende Argentina, Brasile, Colombia, Cile, Ecuador, Guatemala e Panama



Premi emessi complessivi

€ 1,2 mld

Risultato operativo totale

€ 107 mln



Quota di mercato vita (Argentina)

6,2%



Quota di mercato danni (Argentina)

6,0%



Le nostre persone

3.399

Ranking (Argentina)

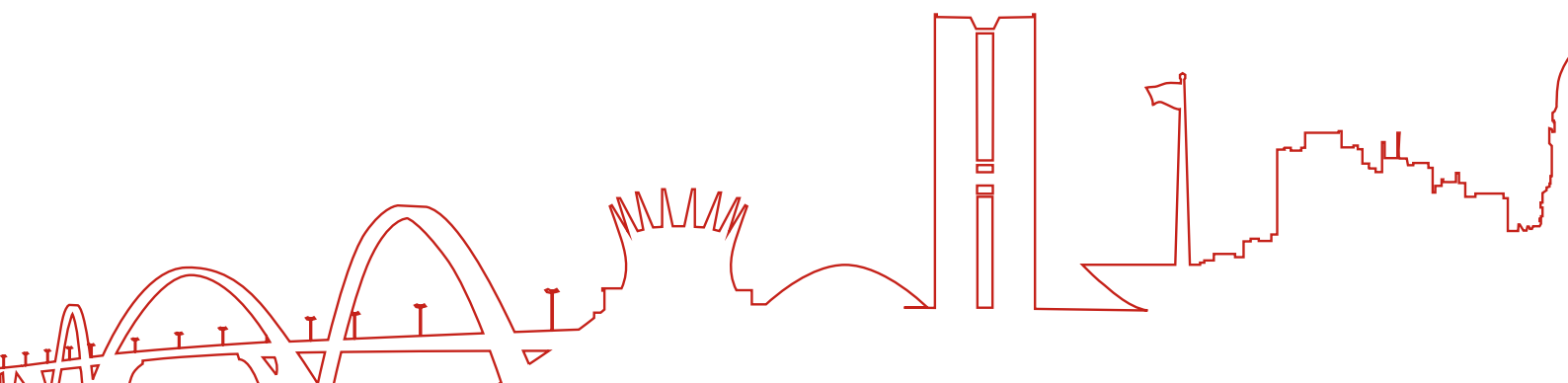
4°

Il principale mercato in questa regione è l'Argentina, dove Generali è il quarto operatore.

Il mercato argentino è caratterizzato da un tasso di inflazione storicamente elevato ed una situazione finanziaria volatile, accentuati dopo le ultime elezioni politiche di fine 2015. Nella seconda parte 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. Il Gruppo, pur in un contesto non facile per lo sviluppo del business assicurativo, ha posto in essere delle best practices, che hanno permesso alle controllate argentine di evidenziarsi per qualità ed innovazione dei servizi offerti.

Il secondo Paese per importanza è il Brasile, che sta attraversando un periodo di crisi economica e instabilità politica, che ne stanno limitando lo sviluppo. Nonostante le turbolenze sistemiche, 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, Colombia, Ecuador, Guatemala (la cui cessione è stata perfezionata nel corso del 2017) e Panama.





Premi vita

€ 272 mln

(+24,8%)

RO vita

€ 47 mln

(-5,2%)

L'evoluzione nei volumi è ascrivibile principalmente all'Argentina (oltre il 60% dell'intera Regione), operante nel segmento puro rischio e malattia spinta dal perdurante elevato livello di inflazione.



Premi danni

€ 971 mln

(+27,1%)

RO danni

€ 58 mln

(n.m.)

Cor

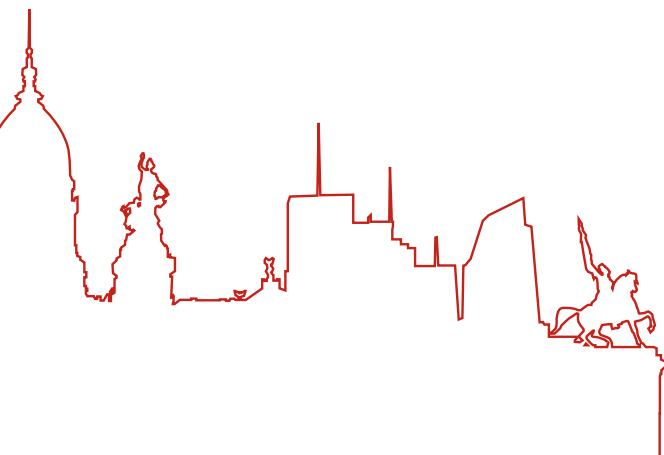
102,7%

(-3,5 p.p.)

L'incremento è, anche in questo caso, legato perlopiù all'Argentina (più del 70% della Regione) ed è spiegato dagli incrementi tariffari (soprattutto auto) attuati, per fronteggiare il picco di inflazione. Volumi invece in flessione per il Brasile, nell'ambito delle azioni attuate al fine di ristabilire la profittabilità della compagnia.

Il miglioramento del COR è spiegabile sia dal minor impatto della sinistralità rispetto all'esercizio precedente che dal miglioramento delle spese di acquisizione.

La tecnologia ha rivoluzionato il nostro modo di comunicare, di cercare informazioni, di vivere. In un mondo digitale dove tutti hanno un telefono cellulare in tasca, andare in agenzia o addirittura telefonare può sembrare un'attività decisamente non al passo con i tempi. Per ridurre il gap tra le filiali e i nostri clienti, la società argentina La Caja ha iniziato una collaborazione con Waze, app che utilizza i dispositivi di geo-localizzazione e che va a connettere autisti con il fine di condividere informazioni in tempo reale su traffico e condizioni stradali. Lanciata nel 2015, questa iniziativa ha avuto un notevole successo permettendoci di aumentare la visibilità del marchio e di aumentare la soddisfazione del cliente.





Prevedibile

evoluzione

della gestione

Prevedibile evoluzione sulla gestione

Il Fondo Monetario Internazionale prevede una crescita globale nel 2017 del 3,4% rispetto al 3,1% del 2016. In particolare, si stima un rallentamento dell'economia dell'Euro-zona, del Regno Unito e della Cina, un'accelerazione nell'economia americana e l'uscita dalla recessione di Russia e Brasile. La crescita del PIL nell'Euro-zona dovrebbe passare dall'1,7% del 2016 all'1,4% nel 2017, principalmente a causa di una più debole dinamica economica in Germania e in Spagna, mentre l'inflazione di Euro-zona è attesa in salita dallo 0,3% all'1,1%, guidata da una modesta ripresa del prezzo di alcune commodities. In questo contesto di debolezza economica, la BCE manterrà una posizione accomodante, anche se verso la fine dell'anno crescerà la speculazione sull'uscita della Banca Centrale dal quantitative easing. Nel 2017 i tassi americani si muoveranno verso l'alto, spinti dall'uscita graduale dal quantitative easing della Fed, ed è previsto un movimento al rialzo anche di quelli a lungo termine in Eurozona, soprattutto alla fine dell'anno.

Questi elementi, insieme all'elevata incertezza sul fronte politico, determineranno ancora una volta un ambiente sfidante per gli investitori. Si prevede una modesta ripresa del mercato azionario in Euro-zona e una performance meno brillante rispetto all'anno precedente negli Stati Uniti.

Per quanto riguarda il settore assicurativo, nei principali Paesi dell'Euro-zona (Italia, Germania, Francia, Spagna) ci si attende nel 2017 un buon andamento dei premi nel comparto danni, che dovrebbe vedere una ripresa anche in Italia. Il comparto vita, influenzato dai bassi tassi di interesse, mostrerà segnali di sofferenza anche nel 2017, tranne in Italia, dove ci si attende un andamento migliore dei premi vita rispetto al 2016.

Con riferimento all'attività di riassicurazione, gli eventi catastrofici che si sono verificati nel 2016 in tutto il mondo non hanno avuto un impatto significativo sull'industria riassicurativa. La continua assenza di impatti economici da eventi catastrofici rilevanti ha generato una continua riduzione dei costi di riassicurazione. In un simile contesto, il Gruppo Generali ha beneficiato dalle tendenze di mercato favorevoli, ottenendo competitivi rinnovi di copertura per il 2017.

Il Gruppo nel **segmento vita** proseguirà a fronteggiare i diversi e dinamici vincoli derivanti dal contesto di mercato, come la direttiva Solvency 2, le regole IMD2 che regolano in maniera più restrittiva la trasparenza nella distribuzione di prodotti assicurativi e in generale i mercati finanziari caratterizzati da perduranti bassi tassi di interesse. Si rafforzerà il focus sulle iniziative del programma di Techex di Gruppo e nelle business unit, puntando a un rafforzamento del valore del portafoglio combinato con un approccio di semplificazione e innovazione della gamma di soluzioni di prodotto. L'andamento della raccolta continuerà a riflettere un'attenta politica di underwriting in linea con gli obiettivi comuni del Gruppo dettati dal risk appetite framework e dal focus sul valore dei prodotti. Proseguiranno con rinnovata enfasi le iniziative dedicate alla valorizzazione del portafoglio:

- sul fronte dell'in-force business attraverso azioni dedicate a migliorare il grado di persistency di portafogli di valore in particolare grazie ad un rafforzamento di azioni di active liability management;
- nella creazione di new business grazie allo sviluppo selettivo di alcune linee di business, quali la Protection e i prodotti unit linked (in particolare basati su volatility-controlled unit linked funds), 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 di investimento sia degli assicurati che del Gruppo stesso.

Nel **danni** complessivamente la raccolta premi è prevista in crescita nelle principali aree geografiche in cui il Gruppo Generali opera, coerente con i relativi sviluppi dei PIL, pur essendo questa crescita inserita in un contesto di forte pressione competitiva. Anche sul fronte della distribuzione si assisterà a un'accelerazione della concorrenza; per effetto della trasformazione digitale ci sarà più spazio per reti di distribuzione non tradizionali o non esclusive (ad esempio aggregatori), con possibili impatti sulla volatilità del portafoglio e, dal punto di vista industriale, un calo di volumi e profitti. Per far fronte a que-

sta situazione il Gruppo sta intensificando l'attuazione di una serie di iniziative già avviate volte a compensare gli effetti sulla redditività (soprattutto nel ramo auto, in particolare le flotte, ma non solo) 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 continuerà pertanto ad essere chiave per l'attuazione della strategia del Gruppo, che punta a diventare leader nel segmento retail in Europa, grazie al livello di assorbimento di capitale di tali prodotti che ne permette una allocazione efficiente.

La **politica degli investimenti del Gruppo** continuerà a basarsi su un'asset allocation volta a consolidare la redditività corrente e a garantire la coerenza con le passività verso gli assicurati.

Con riferimento agli 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. Ciò al fine di garantire un'adeguata profittabilità per gli 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, ma i volumi complessivi d'investimento sono condizionati dalla limitata offerta e dagli elevati requisiti di qualità richiesti dalle politiche d'investimento.

L'esposizione azionaria verrà mantenuta sostanzialmente stabile.

I nuovi investimenti nel comparto immobiliare saranno prevalentemente orientati verso il mercato Europeo e, solo opportunisticamente, su altre aree geografiche al fine di migliorare la diversificazione complessiva del portafoglio. Inoltre è posta attenzione sull'efficienza della gestione del portafoglio esistente per incrementare la redditività complessiva.

Nonostante il difficile contesto e l'elevata volatilità dei mercati finanziari, nel 2017 il Gruppo prevede di aumentare la remunerazione degli azionisti in coerenza con il piano strategico già presentato al mercato.

Milano, 15 marzo 2017

IL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE



Allegati

- 78 Nota alla Relazione
- 83 Prospetti contabili consolidati
- 87 Attestazione del Bilancio Consolidato
ai sensi dell'art. 154-bis del decreto legislativo
24 febbraio 1998, n. 58 e dell'art. 81-ter del
regolamento Consob 14 maggio 1999, n. 11971
e successive modifiche ed integrazioni

Nota alla Relazione

Il bilancio consolidato del Gruppo Generali al 31 dicembre 2016 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. n. 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 2016 l'area di consolidamento è passata da 435 a 428 società, di cui 393 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 consolidato) e gli importi sono esposti in milioni arrotondati alla prima cifra decimale, a meno che 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.

Coerentemente con il concetto di Integrated Reporting (v. oltre), il Gruppo ha rivisto la struttura ed i contenuti del Risk Report ed il suo posizionamento all'interno della Relazione Annuale Integrata.

In particolare, il Risk Report è stato ristrutturato nell'ottica di fornire un'informativa allineata rispetto al contesto normativo di Solvency 2 e della relativa reportistica. Inoltre, con l'obiettivo di una maggiore fruibilità del documento per il lettore, il documento viene presentato all'interno della Relazione sulla Gestione integrandone i contenuti.

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

- CEE: Repubblica Ceca, Polonia, Ungheria, Slovacchia, Serbia/Montenegro, Romania, Slovenia, Bulgaria e Croazia;
- EMEA: Austria, Belgio, Grecia, Guernsey, Irlanda, Olanda, Portogallo, Spagna, Svizzera, Tunisia, Turchia e Dubai;
- Americas: Argentina, Brasile, Colombia, Cile, Ecuador, Guatemala e Panama;
- Asia: Cina, Indonesia, India, Hong Kong, Vietnam, Thailandia, Filippine, Giappone, Malesia.

In aggiunta a queste aree, è stato introdotto il cluster International Operations che comprende le attività di Holding - inclusa la riassicurazione di Gruppo e il lavoro internazionale della Capogruppo non allocato nelle precedenti aree geografiche - il business relativo ad Europ Assistance e le attività di gestione degli investimenti mobiliari e immobiliari svolte a servizio delle compagnie del Gruppo.

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.

Gli **Elementi del Contenuto** sono connessi con la struttura del documento.



Relazione Annuale Integrata



Elementi del Contenuto

We, Generali

Group highlights

La nostra storia

Eventi significativi 2016 e 2017

Come creiamo valore: il nostro modello di business

Vision, Mission, Values

La nostra strategia

La nostra governance e politica retributiva

Rischi e opportunità del contesto esterno

Performance

Presentazione dell'organizzazione
e dell'ambiente esterno

Modello di business

Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno

Strategia

Performance

Governance

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. La *Materialità* delle informazioni è poi rappresentata in modo dettagliato in una matrice.



Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 17

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 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.



Rapporto di Sostenibilità 2016, p. 16
per maggiori informazioni sugli stakeholder e le modalità 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 2016 ci sono stati momenti di dialogo con oltre 530 persone (circa 230 incontri individuali e 300 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. Nel corso del 2016 abbiamo esteso questa esperienza anche ai dipendenti del Gruppo.

Complessivamente ci siamo confrontati con quasi 300 persone.

Ingaggiamo inoltre i **clienti**, i **distributori** e i **dipendenti** del Gruppo nell'ottica del miglioramento continuo.



Relazione Annuale Integrata 2016, p. 28; 30

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 **Sintetività**. 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 (le eventuali variazioni di criteri applicati sono evidenziati nell'Allegato alla Relazione sulla Gestione) e con gli obiettivi strategici annunciati al mercato.

Prospetti

contabili consolidati

STATO PATRIMONIALE

Attività			
Note:	(in milioni di euro)	31/12/2016	31/12/2015
	1 ATTIVITÀ IMMATERIALI	8.866	8.645
4	1.1 Avviamento	6.664	6.661
19	1.2 Altre attività immateriali	2.202	1.985
	2 ATTIVITÀ MATERIALI	4.476	4.469
20	2.1 Immobili ad uso proprio	2.810	2.844
20	2.2 Altre attività materiali	1.666	1.625
14	3 RISERVE TECNICHE A CARICO DEI RIASSICURATORI	3.933	4.094
40, 41, 42, 43	4 INVESTIMENTI	469.172	447.448
11	4.1 Investimenti immobiliari	12.584	12.112
3	4.2 Partecipazioni in controllate, collegate e joint venture	1.194	1.369
7	4.3 Investimenti posseduti sino alla scadenza	2.168	1.984
8	4.4 Finanziamenti e crediti	44.178	48.198
9	4.5 Attività finanziarie disponibili per la vendita	313.933	289.399
10	4.6 Attività finanziarie a fair value rilevato a conto economico	95.114	94.385
	di cui attività relative a contratti emessi allorché il rischio dell'investimento è sopportato dalla clientela e derivanti dalla gestione dei fondi pensione	78.317	74.966
21	5 CREDITI DIVERSI	11.790	11.706
	5.1 Crediti derivanti da operazioni di assicurazione diretta	7.155	6.497
	5.2 Crediti derivanti da operazioni di riassicurazione	1.163	1.060
	5.3 Altri crediti	3.471	4.149
22	6 ALTRI ELEMENTI DELL'ATTIVO	15.414	15.142
	6.1 Attività non correnti o di un gruppo in dismissione possedute per la vendita	772	0
15	6.2 Costi di acquisizione differiti	2.083	2.000
	6.3 Attività fiscali differite	2.477	2.652
	6.4 Attività fiscali correnti	2.974	3.115
	6.5 Altre attività	7.108	7.375
12	7 DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	7.533	9.044
	TOTALE ATTIVITÀ	521.184	500.549

Patrimonio netto e passività

Note:	(in milioni di euro)	31/12/2016	31/12/2015
16	1 PATRIMONIO NETTO	25.668	24.708
	1.1 di pertinenza del Gruppo	24.545	23.565
	1.1.1 Capitale	1.560	1.557
	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	8.604	7.688
	1.1.5 (Azioni proprie)	-7	-6
	1.1.6 Riserva per differenze di cambio nette	42	74
	1.1.7 Utili o perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita	6.319	6.067
	1.1.8 Altri utili o perdite rilevati direttamente nel patrimonio	-1.153	-944
	1.1.9 Utile (perdita) del periodo di pertinenza del Gruppo	2.081	2.030
	1.2 di pertinenza di terzi	1.123	1.143
	1.2.1 Capitale e riserve di terzi	879	748
	1.2.2 Utili o perdite rilevati direttamente nel patrimonio	86	166
	1.2.3 Utile (perdita) di pertinenza di terzi	158	229
23	2 ACCANTONAMENTI	1.804	1.807
13	3 RISERVE TECNICHE	421.477	404.687
	di cui riserve tecniche relative a polizze dove il rischio è sopportato dalla clientela e derivanti dalla gestione dei fondi pensione	60.799	57.793
	4 PASSIVITÀ FINANZIARIE	51.416	49.904
17	4.1 Passività finanziarie a fair value rilevato a conto economico	19.484	20.082
	di cui passività relative a contratti emessi allorché il rischio dell'investimento è sopportato dalla clientela e derivanti dalla gestione dei fondi pensione	17.404	16.793
18	4.2 Altre passività finanziarie	31.932	29.821
	di cui passività subordinate	9.126	9.643
24	5 DEBITI	9.550	8.828
	5.1 Debiti derivanti da operazioni di assicurazione diretta	3.465	3.464
	5.2 Debiti derivanti da operazioni di riassicurazione	579	511
	5.3 Altri debiti	5.506	4.853
25	6 ALTRI ELEMENTI DEL PASSIVO	11.269	10.614
	6.1 Passività di un gruppo in dismissione posseduto per la vendita	702	0
	6.2 Passività fiscali differite	2.616	3.034
	6.3 Passività fiscali correnti	1.644	1.320
	6.4 Altre passività	6.307	6.259
	TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ	521.184	500.549

CONTO ECONOMICO

Conto economico

Note:	(in milioni di euro)	31/12/2016	31/12/2015
26	1.1 Premi netti di competenza	65.352	68.507
	1.1.1 Premi lordi di competenza	67.176	70.400
	1.1.2 Premi ceduti in riassicurazione di competenza	-1.824	-1.894
27	1.2 Commissioni attive	1.010	1.094
28	1.3 Proventi e oneri derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	1.822	1.941
	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	1.727	2.275
29	1.4 Proventi derivanti da partecipazioni in controllate, collegate e joint venture	133	130
30	1.5 Proventi derivanti da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	14.860	16.219
	1.5.1 Interessi attivi	9.955	10.075
	1.5.2 Altri proventi	2.043	2.065
	1.5.3 Utili realizzati	2.605	3.873
	1.5.4 Utili da valutazione	258	206
31	1.6 Altri ricavi	2.927	4.070
	1 TOTALE RICAVI E PROVENTI	86.103	91.961
32	2.1 Oneri netti relativi ai sinistri	-63.963	-69.091
	2.1.1 Importi pagati e variazione delle riserve tecniche	-64.916	-70.204
	2.1.2 Quote a carico dei riassicuratori	953	1.113
33	2.2 Commissioni passive	-611	-586
34	2.3 Oneri derivanti da partecipazioni in controllate, collegate e joint venture	-43	-16
35	2.4 Oneri derivanti da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	-3.425	-3.215
	2.4.1 Interessi passivi	-1.110	-1.103
	2.4.2 Altri oneri	-350	-390
	2.4.3 Perdite realizzate	-471	-686
	2.4.4 Perdite da valutazione	-1.495	-1.035
36	2.5 Spese di gestione	-10.838	-10.856
	2.5.1 Provvigioni e altre spese di acquisizione	-8.056	-8.179
	2.5.2 Spese di gestione degli investimenti	-188	-96
	2.5.3 Altre spese di amministrazione	-2.594	-2.581
37	2.6 Altri costi	-4.066	-4.792
	2 TOTALE COSTI E ONERI	-82.947	-88.555
	UTILE (PERDITA) DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE	3.157	3.407
38	3 Imposte	-918	-1.112
	UTILE (PERDITA) DEL PERIODO AL NETTO DELLE IMPOSTE	2.239	2.295
	4 UTILE (PERDITA) DELLE ATTIVITA' OPERATIVE CESSATE	0	-35
	UTILE (PERDITA) CONSOLIDATO	2.239	2.259
	di cui di pertinenza del Gruppo	2.081	2.030
	di cui di pertinenza di terzi	158	229
16	UTILE PER AZIONE		
	Utile per azione base (in euro)	1,34	1,30
	Da attività correnti	1,34	1,33
	Utile per azione diluito (in euro)	1,32	1,29
	Da attività correnti	1,32	1,31

Attestazione del

Bilancio

Consolidato

ai sensi dell'art. 154-bis del decreto legislativo 24
febbraio 1998, n. 58 e dell'art. 81-ter del regolamento
Consob 14 maggio 1999, n. 11971 e successive modifiche
ed integrazioni

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 2016.
2. La valutazione dell'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2016 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 2016:
 - 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, 15 marzo 2017

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.



Glossario*

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.

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.

APE, premi annui equivalenti:

rappresenta un indicatore della raccolta volumi nel segmento vita, annuale e normalizzato, e 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 dal "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).

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.

Combined ratio (COR): 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.

*

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".

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 alle 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, strumenti derivati, crediti verso istituzioni finanziarie e crediti verso clienti, principalmente relativi alle attività bancarie volte da alcune compagnie del Gruppo.

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 data 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 al punto 3. della nota metodologica), 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) 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.

Contatti

Group Integrated Reporting & CFO HUB

integratedreporting@generali.com

Responsabile: Massimo Romano

Corporate Affairs

giuseppe.catalano@generali.com

Responsabile: Giuseppe Catalano

Group Reward

group_reward@generali.com

Responsabile: Giovanni Lanati

Group 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



Dal 2015 il nostro nuovo sito corporate generali.com si presenta con un layout più agile e moderno, un mercato focus all'approccio visivo, contenuti di ampio respiro su temi di interesse internazionale e specifica attenzione alle notizie più interessanti del Gruppo.

Il sito è stato progettato per essere visualizzato su qualsiasi dispositivo e sviluppato secondo le linee guida web di Gruppo che rispettano anche gli standard internazionali definiti dalla Web Accessibility Initiative (WAI).

Redazione della
Relazione Annuale Integrata 2016
Group Integrated Reporting & CFO Hub

Coordinamento
**Group Communications
& Public Affairs**

Il presente documento
è disponibile all'indirizzo
www.generali.com

Illustrazioni
Andrea De Santis

Foto a p. 8, 9, 33
Giuliano Koren

Foto a p. 14,15
Alessandra Chemollo

Foto a p. 22, 23, 26, 28, 29
i Stock

Foto a p. 26
Mattia Zoppelaro
Agenzia Contrasto

Foto a p. 27
Getty Images

Stampa
Lucaprint S.p.A. divisione Sa.Ge.Print

Concept & Design
Inarea Strategic Design



ELEMENTAL
CHLORINE
FREE
GUARANTEED



HEAVY METAL
ABSENCE
CE 94 / 62

