

**ASSICURAZIONI GENERALI S.P.A.
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

**PARERE DI ORIENTAMENTO AGLI AZIONISTI
SU DIMENSIONE E COMPOSIZIONE DEL
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
PER IL TRIENNIO 2016-2018**

1. Introduzione

Il Codice di Autodisciplina delle società quotate (il “Codice”) auspica che i consigli di amministrazione esprimano un proprio parere di orientamento agli azionisti sulla dimensione e la composizione del consiglio di amministrazione, tenuto conto anche delle risultanze del processo di autovalutazione, condotto con frequenza annuale.

Il Codice auspica, infatti, che gli azionisti, in sede di presentazione delle liste e di successiva nomina degli amministratori, valutino, anche alla luce del parere espresso dal consiglio sull’argomento, le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei candidati, in relazione alle dimensioni dell’emittente, alla complessità e specificità del settore di attività in cui esso opera, nonché alle dimensioni dell’organo amministrativo. E’ opportuno che tale parere sia pubblicato in tempo utile affinché la scelta dei candidati possa tener conto dell’articolazione dei profili suggeriti.

Il Codice, inoltre, indica che è buona prassi che gli azionisti che controllano l’emittente o, in mancanza, quelli che sono in grado di esercitare su di esso un’influenza notevole comunichino al pubblico, con congruo anticipo, le eventuali proposte che intendono sottoporre all’assemblea in merito ad argomenti sui quali non è stata formulata dagli amministratori una specifica proposta. A titolo esemplificativo, è previsto che possano essere comunicati al mercato, in occasione della presentazione della lista di candidati, gli orientamenti di tali azionisti su argomenti quali il numero dei componenti il consiglio di amministrazione, la durata e la remunerazione di tale organo.

Sulla stessa linea si pone la normativa bancaria, che rappresenta oggi in Italia un chiaro punto di riferimento nell’evoluzione della corporate governance. Infatti, in materia di organizzazione e governo societario prevede che la composizione quali-quantitativa ottimale dell’organo amministrativo sia preventivamente definita dall’organo stesso (assistito, nel caso delle banche di maggiori dimensioni e complessità, dal comitato per le nomine) e sottoposta a periodica autovalutazione. E’ altresì previsto che le modalità di nomina siano trasparenti e assicurino un’adeguata rappresentanza negli organi aziendali delle diverse componenti della platea azionaria. I risultati delle analisi sono portate a conoscenza dei soci in tempo utile affinché la scelta dei candidati da presentare possa tenere conto delle valutazioni effettuate.

Alla luce di tale contesto, il Consiglio di Amministrazione (il “Consiglio”) di Assicura-

zioni Generali S.p.A. (di seguito: “Generali”, la Compagnia”, la “Società”) ha identificato in via preventiva, con il supporto del Comitato per le nomine e la *corporate governance* (il “Comitato”), la composizione quali/quantitativa ritenuta adeguata allo svolgimento della propria attività, ivi comprese le caratteristiche di professionalità e di indipendenza dei candidati, tenendo conto che l’autorevolezza e la competenza di questi ultimi dev’essere commisurata ai compiti che gli amministratori sono chiamati a svolgere, anche alla luce della dimensione e della complessità della Società, dei suoi obiettivi di *business* e della sua visione strategica.

Quindi ha elaborato, sempre con il supporto del Comitato, questo parere di orientamento, che sottopone all’esame e alla valutazione degli Azionisti in vista della loro prossima Assemblea che vedrà, tra gli altri argomenti previsti all’ordine del giorno, anche la nomina del Consiglio per il triennio 2016-18, previa determinazione del numero dei suoi componenti.

2. Aspetti di ordine quantitativo: la dimensione del Consiglio

2.1. Elementi di valutazione del Consiglio per gli Azionisti - Secondo consolidate regole di governo societario, il numero dei componenti del consiglio dev’essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell’assetto organizzativo delle società, al fine di presidiare efficacemente l’intera operatività aziendale, sia in termini gestionali che di controllo.

Nel 2013 l’Assemblea degli Azionisti ha definito in 11 il numero dei componenti l’organo amministrativo, accogliendo la raccomandazione formulata al tempo dal Consiglio. Si rammenta che lo statuto sociale (lo “Statuto”) prevede un numero minimo di 11 e un numero massimo di 21 consiglieri.

La corretta dimensione dell’organo amministrativo è determinata anche in funzione del numero e della composizione dei comitati endoconsiliari, nei quali un ruolo decisivo è affidato a componenti in possesso del requisito d’indipendenza. La presenza dei comitati con funzioni consultive, propositive ed istruttorie rappresenta una modalità organizzativa pacifica nella consolidata prassi, nazionale ed internazionale, in grado di incrementare l’efficienza e l’efficacia dei lavori consiliari: di ciò si è avuta chiara conferma durante il triennio di mandato del Consiglio oggi in carica.

Un numero elevato di amministratori non sempre consente un’efficace interazione nelle riunioni consiliari ed il contributo di ciascuno dei componenti di un organo collegiale affollato non è sempre ottimale. La presenza di molti amministratori determina spesso l’esigenza di istituire un comitato esecutivo, organo sconosciuto in molti ambiti extranazionali, la cui presenza non è sempre sinonimo di buona *governance* societaria. Al contempo, un numero troppo esiguo di componenti non consente di poter articolare una composizione dei comitati che sia allineata alle crescenti esigenze di *governance* e alle complessità di gestione delle società di maggiori dimensioni, specie se soggette a nor-

mativa di vigilanza di settore.

La *best practice* internazionale non indica un numero ideale per la composizione dei consigli di amministrazione degli emittenti quotati, indicando peraltro che questo deve essere semplicemente adeguato per condurre l'attività d'impresa che l'emittente è chiamato a svolgere. Sulla base di questa premessa, al fine di formulare una propria proposta, con il supporto del Comitato, il Consiglio ha esaminato un paniere di emittenti, formato da *peer* internazionali dell'industria assicurativa, da emittenti italiani comparabili e da altri soggetti internazionali ritenuti *best in class* quanto alla loro *governance*. L'analisi ha evidenziato situazioni variegate, che vedono organi amministrativi composti da un minimo di 9 componenti (ENI) ad un massimo di 17 (Unicredit). I *peer assicurativi* evidenziano una media di 13,4 componenti, i *comparable* nazionali considerati di 13,4 (a fronte di una media dell'indice FTSE Mib di 13,8) e i *best in class* di 13 componenti.

Anche in sede di autovalutazione 2015 è emerso l'orientamento del Consiglio, confortato anche dal parere favorevole del Comitato, di confermare in 11 il numero di componenti da eleggere per il triennio 2016-18 e che, entro tale numero, la maggioranza sia rappresentata da persone che si possano qualificare indipendenti ai sensi del Codice, anche in vista della costituzione dei comitati endoconsiliari.

2.2 Raccomandazione del Consiglio - Avuto riguardo a quanto precede e alle positive dinamiche di funzionamento dell'organo amministrativo registrate nell'arco dell'ultimo triennio, il Consiglio esprime l'orientamento che, in sede di formulazione delle proposte all'Assemblea, gli Azionisti si adoperino affinché il numero di amministratori da eleggere per il triennio 2016-2018 sia confermato in 11.

Si raccomanda altresì che, entro tale numero, la maggioranza sia rappresentata da persone che possano qualificarsi indipendenti ai sensi del Codice, così da poter consentire al Consiglio di poter essere supportato da comitati endoconsiliari – aventi competenze in materia di controllo e rischi, remunerazione e nomine – costituiti secondo i criteri definiti dal Codice.

3. Aspetti di ordine qualitativo: la composizione del Consiglio

3.1. Elementi di valutazione del Consiglio per gli Azionisti - Il Codice di Autodisciplina raccomanda che la composizione del consiglio rappresenti in modo adeguato, in relazione all'attività svolta dall'emittente, le diverse componenti (esecutiva, non esecutiva, indipendente) e le competenze ed esperienze professionali e manageriali, anche di carattere internazionale, tenendo altresì conto dei benefici che possono derivare dalla presenza nell'organo amministrativo di diversità di genere, di provenienza geografica, formativa e culturale, d'età e d'anzianità di carica. E' altresì raccomandato che il numero, la competenza, l'autorevolezza e la disponibilità di tempo degli amministratori non esecutivi siano tali da garantire che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari.

La normativa assicurativa sancisce altresì specifici requisiti di professionalità che debbono essere posseduti dai componenti dell'organo amministrativo, oltre a quelli di onorabilità e indipendenza, mentre l'art. 36 della legge 214/2011 stabilisce il divieto di situazioni di *interlocking* ⁽¹⁾.

Secondo la *best practice*, la presenza in consiglio di amministratori qualificabili come indipendenti è soluzione idonea a garantire la composizione degli interessi di tutti gli azionisti, sia di maggioranza, sia di minoranza. In tal senso, nel corretto esercizio dei diritti di nomina degli amministratori, è possibile che gli amministratori indipendenti vengano proposti dagli stessi azionisti di controllo o che esercitano un'influenza notevole.

Il Codice auspica che le liste di candidati alla carica di amministratore siano accompagnate dall'indicazione dell'eventuale idoneità dei candidati a qualificarsi come indipendenti ai sensi dell'articolo 3 del Codice, fermo restando che spetta, in ogni caso, al consiglio di amministrazione nella sua collegialità valutare l'indipendenza dei propri componenti. E' espresso inoltre l'auspicio che un amministratore che abbia indicato l'idoneità a qualificarsi come indipendente si impegni a mantenerla durante la durata del mandato.

L'accettazione dell'incarico di componente del consiglio di amministrazione comporta – nelle società che, come Generali, aderiscono al Codice – una valutazione preventiva circa la possibilità di poter dedicare allo svolgimento diligente dei compiti di amministratore il tempo necessario, anche tenendo conto del numero di cariche di amministra-

⁽¹⁾ La normativa assicurativa è contenuta nel decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 11 novembre 2011, n. 220, al quale si fa rinvio. In conformità all'art. 36 della Legge 214/11, recante disposizioni in merito alle *partecipazioni personali incrociate nei mercati del credito e finanziari* e al prescritto divieto ai *titolari di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo e ai funzionari di vertice di imprese o gruppi di imprese operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari di assumere o esercitare analoghe cariche in imprese o gruppi di imprese concorrenti*, si raccomanda che vengano indicati candidati per i quali sia stata preventivamente verificata l'insussistenza di cause di incompatibilità prescritte dalla citata norma, oltre che da quella vigente in ambito assicurativo.

tore o di sindaco ricoperte in altri emittenti quotati in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, nonché di altre attività professionali svolte dall'interessato. Si considerano di rilevanti dimensioni le entità con patrimonio netto superiore a Euro 10 miliardi. A tale riguardo, il Consiglio considera di regola compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore un limite di due incarichi per gli amministratori esecutivi e di cinque per i non esecutivi. Più cariche ricoperte in realtà dello stesso gruppo societario sono considerate come un unico incarico ⁽²⁾.

Si ricorda inoltre che, nel corso del suo mandato, il Consiglio ha attuato quanto previsto dall'art. 5, comma 2, lett. l) del Regolamento IVASS n. 20, in tema di composizione qualitativa del Consiglio, stabilendo che l'organo amministrativo debba possedere, a livello collegiale, adeguate conoscenze ed esperienze circa il mercato in cui la Società opera, la strategia e il modello di business, il sistema di governance, l'analisi finanziaria e attuariale nonché il quadro regolamentare e requisiti normativi ⁽³⁾. A questo riguardo, è opportuno che tutte le competenze sopra indicate, oggi in possesso dell'organo amministrativo in carica, in una visione che tiene conto sia della dimensione individuale che di quella collegiale, siano rappresentate anche nel nuovo Consiglio.

Allo stato, il Consiglio si compone per il 90,9% di amministratori non esecutivi (a fronte di un unico amministratore destinatario di deleghe, che è il Group CEO) e per il

⁽²⁾ La disponibilità di tempo e risorse da dedicare allo svolgimento dell'incarico di Amministratore, in ragione della natura e qualità dello stesso, è un requisito fondamentale che i candidati devono assicurare, anche in relazione alle attività derivanti dalla partecipazione ai lavori dei comitati consiliari, ove ne siano membri. Si fa presente – a titolo informativo – che in ciascun esercizio del triennio 2013-2015 si sono tenute in media 13 riunioni del Consiglio di Amministrazione, 7 riunioni del Comitato per le nomine e la *corporate governance*, 11 riunioni del Comitato Controllo e Rischi, 8,6 riunioni del Comitato per la Remunerazione, 8,6 riunioni del Comitato per gli Investimenti, 6 riunioni del Comitato Operazioni con Parti Correlate, con una durata media di quasi 3 ore delle riunioni del Consiglio e da mezzogiorno a oltre 4 ore per i Comitati consiliari. A quanto precede occorre aggiungere, altresì, l'impegno dedicato alla partecipazione di eventi *off-site* nel corso del triennio e al ruolo di un componente del Consiglio quale membro dell'Organismo di Vigilanza. Ai tempi dedicati alle riunioni sono, naturalmente, da aggiungere quelli necessari a ciascun amministratore per la loro preparazione. In considerazione di quanto precede, il Consiglio raccomanda che i candidati accettino la carica quando ritengano di potersi dedicare il tempo necessario, tenendo conto di quello destinato ad altre attività, lavorative o professionali, nonché allo svolgimento di incarichi ricoperti in altre società.

⁽³⁾ In questo contesto, è stato previsto che per *conoscenza del mercato* s'intende la consapevolezza e la comprensione del più ampio contesto imprenditoriale, economico e di mercato in cui opera l'impresa e la consapevolezza del livello di conoscenza e delle esigenze dei clienti. Si ha *conoscenza del sistema di governance* quando c'è consapevolezza e conoscenza dei rischi cui l'impresa è esposta e la capacità di gestirli. A ciò si aggiunge la capacità di verificare l'efficacia delle misure adottate dall'impresa per garantire un'effettiva *governance*, la supervisione e il controllo dell'attività e, se necessario, la capacità di gestire il cambiamento in tali settori. *Conoscenza dell'analisi finanziaria e attuariale* significa capacità di interpretare le informazioni finanziarie e attuariali dell'impresa, identificare e valutare i fattori chiave, mettere in atto controlli adeguati e adottare le misure necessarie in base alle informazioni disponibili. *Conoscenza del quadro regolamentare e dei requisiti normativi* significa consapevolezza e comprensione del quadro normativo in cui l'impresa opera, in termini di requisiti e aspettative imposti dalla normativa e di capacità di adattarsi prontamente ai relativi cambiamenti.

63,6% di amministratori indipendenti: tale livello appare allineato con la migliore prassi nazionale ed internazionale ⁽⁴⁾. La componente femminile incide per il 36,4%, a fronte della presenza di quattro esponenti del genere meno rappresentato: com'è noto, a partire dal prossimo rinnovo del Consiglio, l'incidenza minima del genere meno rappresentato è del 33%.

L'età media dei componenti l'organo amministrativo è, allo stato, di 60 anni circa. La *governance* di Generali prevede un limite di età di 77 anni per l'accesso al Consiglio e un minor limite, rispettivamente di 70 e 65 anni, per l'assunzione delle cariche di presidente e di amministratore delegato.

Oggi il Consiglio esprime la presenza, diretta o tramite propri rappresentanti, di alcuni tra i più rilevanti esponenti della platea azionaria, imprenditori operanti in settori economici diversificati, manager di importanti imprese italiane ed estere, docenti universitari in materie economiche e finanziarie ed esponenti del mondo delle professioni. Più in particolare, il 64% dei componenti ha esperienza di amministratore in emittenti ad elevata capitalizzazione di borsa ed un profilo manageriale, il 55% ha esperienza nel settore assicurativo e in quello industriale, il 36% ha competenze in ambito *financial & accounting*, il 27% competenze in ambito accademico e in quello imprenditoriale e il 9% in ambito legale. Il livello di esperienza professionale che si rinviene nell'attuale composizione del Consiglio appare quindi adeguato rispetto all'attività della Società e del Gruppo. L'attuale composizione del Consiglio denota uno spiccato profilo internazionale, attestato dai ruoli ricoperti dalla gran parte dei suoi componenti in contesti aziendali, professionali o accademici esteri.

Tenuto conto della presenza in Consiglio nell'arco degli ultimi 12 anni, il Consiglio presenta una distribuzione equilibrata. Infatti, a fronte di una *seniority* media di 5,03 anni: il 36% dei componenti ha un livello superiore alla media, il 18% tra la stessa e 3 anni e il 45% inferiore a 3 anni.

3.2 Raccomandazione del Consiglio - *Alla luce di quanto precede e all'esito del processo di autovalutazione recentemente condotto, che ha tenuto conto del quadro di riferimento in precedenza esposto, si ritiene che, avuto riguardo agli obiettivi di business della Compagnia e alla sua visione strategica, l'attuale assetto rifletta, in linea generale, in maniera corretta ed equilibrata le diverse componenti (esecutiva, non esecutiva, indipendente) e le competenze professionali e manageriali, anche di proiezione internazionale, nonché equilibrate componenti di diversità di genere, di provenienza geografica, formativa e culturale, d'età e d'anzianità di carica.*

⁽⁴⁾ Il coefficiente del 63,6% riguarda l'incidenza di componenti in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice, che sono quelli aventi rilevanza ai fini della composizione dei comitati consiliari. Si sottolinea peraltro che l'art. 28.2 dello Statuto dà peraltro rilievo, ai fini della nomina degli Amministratori e della loro possibile decadenza, al possesso dei requisiti d'indipendenza previsti dal TUIF per l'assunzione della carica di Sindaco. Lo Statuto prevede che tali requisiti siano posseduti da almeno un terzo degli amministratori: ad oggi, tali requisiti sono posseduti dal 90,9% degli amministratori in carica, essendo l'unica eccezione rappresentata, com'è naturale, dall'unico amministratore esecutivo.

Si raccomanda, quindi, che le diverse componenti e le competenze-chiave individuate dal Consiglio in attuazione di quanto previsto dall'art. 5, comma 2, lett. l) del Regolamento IVASS n. 20, oggi in possesso dell'organo amministrativo in carica, trovino sostanziale conferma anche nel nuovo Consiglio in una visione che tiene conto sia della dimensione individuale sia di quella collegiale.

Viene quindi sottolineata l'importanza di:

- a) assicurare anche nel nominando Consiglio un'equilibrata combinazione di profili professionali, competenze, esperienze e profili di diversità, con un'adeguata rappresentanza del capitale azionario e favorendo, in coerenza con gli obiettivi di business e di piano strategico, le competenze di conoscenza del settore assicurativo e finanziario e di orientamento sul mercato, con attenzione al profilo internazionale dei candidati (a prescindere dalla loro nazionalità) e con la necessaria apertura degli stessi alle sfide poste dall'innovazione tecnologica e, in particolare, dalla digitalizzazione nel mondo assicurativo e, più in generale, finanziario;*
- b) più specificamente, anche alla luce dell'evoluzione della normativa di settore (in particolare di quella Solvency II), assicurare che il Consiglio sia dotato di quelle competenze professionali, già oggi presenti nell'organo amministrativo, funzionali al presidio del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (in particolare, nelle materia dei rischi e della solvibilità), che alimentano anche la formazione del comitato endoconsiliare a ciò preposto e ne supportano l'efficacia del ruolo;*
- c) assicurare inoltre, in conformità a quanto raccomandato dal Codice, la presenza in Consiglio di almeno un esperto in materia finanziaria e di un altro in materia di remunerazioni, da poter destinare, rispettivamente, al ruolo di componenti del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato per la Remunerazione;*
- d) riconoscere nella disponibilità di tempo una componente chiave per l'efficace svolgimento del ruolo di amministratore della Compagnia;*
- e) garantire la presenza di un adeguato numero di consiglieri indipendenti sia in Consiglio sia nei comitati endoconsiliari;*
- f) preservare l'attuale rapporto tra amministratori esecutivi e non esecutivi, confermare un sistema di deleghe operative imperniato su un unico amministratore delegato;*
- g) assicurare la distribuzione della seniority degli Amministratori, valutando l'opportunità di mantenere la presenza di un numero adeguato degli amministratori oggi in carica, anche nella prospettiva sia dell'attuazione del piano strategico 2016-18 sia dell'applicazione del modello interno per il calcolo del capitale, entrambi varati dal Consiglio nel 2015, ed al tempo stesso confermando il valore ri-veniente dalla diversificazione anagrafica dei consiglieri..*

Si raccomanda infine – ferme le prerogative degli Azionisti di svolgere proprie valutazioni sulla composizione ottimale del nuovo Consiglio e di presentare candidature coerenti con quelle – che, in sede di presentazione delle liste, gli Azionisti forniscano adeguata evidenza, riscontrabile attraverso il curriculum vitae di ogni candidato, dell'allineamento delle competenze dei candidati indicati nelle loro liste (da inquadrarsi non solo nella prospettiva di qualifiche, competenze, capacità ed esperienze indivi-

duali, ma anche di composizione del Consiglio come organo collegiale) rispetto a quelle qui individuate dal Consiglio o da loro stessi.

Questo parere verrà pubblicato con oltre 60 giorni di anticipo rispetto alla data dell'Assemblea affinché, nella scelta dei candidati, gli Azionisti possano tener conto, con adeguato anticipo, delle valutazioni svolte dal Consiglio e delle sue raccomandazioni.

Milano, 17 febbraio 2016

II CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE