

188° anno di attività

# Relazione Annuale Integrata di Gruppo 2019





Relazione Annuale  
Integrata di Gruppo 2019

# Organi sociali

al 12 marzo 2020

## Presidente

Gabriele Galateri di Genola

## Vicepresidenti

Francesco Gaetano Caltagirone

Clemente Rebecchini

## Amministratore Delegato e Group CEO

Philippe Donnet

## Consiglieri di Amministrazione

Romolo Bardin

Paolo Di Benedetto

Alberta Figari

Ines Mazzilli

Antonella Mei-Pochtler

Diva Moriani

Lorenzo Pelliccioli

Roberto Perotti

Sabrina Pucci

## Collegio Sindacale

Carolyn Dittmeier (Presidente)

Antonia Di Bella

Lorenzo Pozza

Francesco Di Carlo (Supplente)

Silvia Olivotto (Supplente)

## Segretario del Consiglio

Giuseppe Catalano

## Assicurazioni Generali S.p.A.

Società costituita nel 1831 a Trieste

Sede legale in Trieste, piazza Duca degli Abruzzi, 2

Capitale sociale € 1.569.773.403 interamente versato

Codice fiscale e numero di iscrizione nel Registro Imprese della Venezia Giulia 00079760328

Partita IVA 01333550323

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: GASLMI  
Bloomberg: G:IM



Contatti disponibili a fine volume



Commenti e opinioni sulla Relazione  
possono essere inviate a  
[integratedreporting@generali.com](mailto:integratedreporting@generali.com)

# Indice

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

## 9 We, Generali

- 10 Dati significativi di Gruppo
- 12 Eventi significativi 2019
- 15 Eventi significativi dopo il 31 dicembre 2019 e calendario eventi societari 2020
- 16 Il processo di creazione di valore
- 18 Sfide e opportunità del contesto di mercato
- 24 La strategia Generali 2021
- 36 Le nostre regole per un agire corretto
- 38 La nostra governance e politica retributiva

## 47 Le nostre performance

- 49 L'andamento economico del Gruppo
- 55 La situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo
- 64 L'andamento dell'azione
- 65 I nostri mercati di riferimento: posizionamento e performance

## 79 Prevedibile evoluzione della gestione

## 85 Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario

ai sensi del decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 e successive modifiche ed integrazioni

- 91 Relazione della Società di Revisione sulla Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario

## 97 Allegati alla Relazione

- 98 Nota alla Relazione
- 102 Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance
- 106 Stato patrimoniale
- 108 Conto economico
- 109 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
- 110 Glossario
- 118 Contatti

## La visione integrata dei nostri report

Prosegue, in un'ottica di pensiero integrato, il nostro racconto sulla creazione di valore sostenibile, iniziato nel 2013 con la pubblicazione della prima relazione integrata e poi sviluppato tramite l'approccio alla rendicontazione Core&More<sup>1</sup>. La **Relazione Annuale Integrata** rappresenta il report **Core** del Gruppo e illustra le informazioni materiali di carattere finanziario e non finanziario. Gli altri **report e canali di comunicazione More** contengono ulteriori informazioni, alcune delle quali destinate ad una audience specializzata.



### Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato

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



### Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari

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



### Relazione Annuale Integrata di Gruppo

Fornisce una visione concisa e integrata delle performance finanziarie e non finanziarie del Gruppo, anche ai sensi al decreto legislativo 254/2016 (d.lgs. 254/2016).



### Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti

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



### Relazione sulla Gestione e Bilancio d'Esercizio della Capogruppo

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



**generali.com** per ulteriori informazioni sul Gruppo.



<sup>1</sup> L'approccio Core&More, ideato da Accountancy Europe, prevede un report core, contenente una sintesi delle principali informazioni per la valutazione e la comprensione di una società, e report more che forniscono invece informazioni più di dettaglio. Per ulteriori approfondimenti [www.accountancyeurope.eu/](http://www.accountancyeurope.eu/).

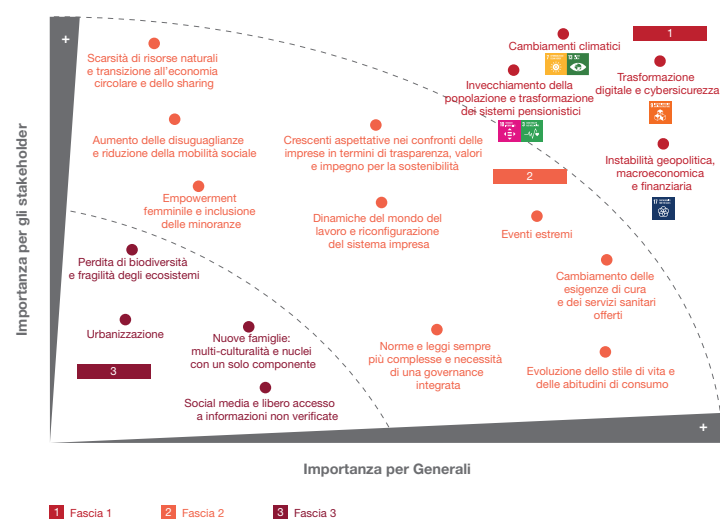
# Informazioni sulla Relazione Annuale Integrata

La Relazione Annuale Integrata riporta le performance finanziarie e non finanziarie del Gruppo, illustrando, tramite il nostro processo di creazione di valore, le connessioni tra il contesto in cui operiamo, la nostra strategia denominata Generali 2021, il sistema di governo societario adottato e la nostra politica retributiva.

Le informazioni contenute nella Relazione Annuale Integrata si riferiscono ai temi identificati come rilevanti attraverso un **processo di analisi di materialità**, in coerenza con i criteri dell'International <IR> Framework, emanato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC)<sup>2</sup>.

La materialità contribuisce a far sì che le scelte strategiche del Gruppo, la loro attuazione e la conseguente rendicontazione tengano conto degli impatti più rilevanti di natura economica, ambientale e sociale generati dalle nostre attività, nonché considerino i fattori sociali e ambientali che possono maggiormente influenzare il Gruppo nella creazione di valore. Dal 2014 conduciamo periodicamente, con frequenza almeno triennale, un processo di analisi di materialità inteso quale strumento per la messa a fuoco delle priorità su cui concentrare azione e rendicontazione di sostenibilità.

Tenuto conto anche della nuova strategia di Gruppo e dell'adozione della Politica di Sostenibilità, nel 2019 abbiamo evoluto la metodologia di tale processo, rafforzandone la capacità di supportare una lettura strategica del contesto di operatività in un'ottica di lungo periodo, di considerare in modo organico le aspettative dei vari stakeholder e di



integrare la valutazione dei rischi nei processi aziendali.

La nuova matrice di materialità del Gruppo, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 6 novembre 2019, individua tre fasce di rilevanza per i cosiddetti megatrend, per i quali è stato considerato sia il loro potenziale impatto su Generali, sia la possibilità che vengano da noi influenzati, anche attraverso la nostra catena del valore, in coerenza con la prospettiva della doppia rilevanza introdotta dagli Orientamenti sulla comunicazione non finanziaria della Commissione Europea<sup>3</sup> e ripresa in seguito dall'ESMA<sup>4</sup>. Ulteriori informazioni sul processo e i suoi risultati sono descritti nella Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario.

La Relazione è redatta in ottemperanza alla normativa in vigore. In particolare, le informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione, che costituiscono il contenuto della Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario (DNF) prevista dal d.lgs. 254/2016, sono chiaramente identificabili attraverso una specifica infografica (DNF), in linea con la modalità di presentazione dell'edizione precedente.



Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario, p. 85



Nota alla Relazione, p. 98 per i criteri dell'International <IR> Framework e gli indicatori selezionati

## La responsabilità per la Relazione Annuale Integrata

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali è responsabile della Relazione Annuale Integrata, a cui sono anche applicati i Principi Guida e gli Elementi del Contenuto previsti dall'International <IR> Framework. Il Consiglio, tramite i Comitati endoconsiliari competenti, e il Collegio Sindacale vengono coinvolti regolarmente dal management in sessioni specifiche volte a condividere l'approccio per la preparazione e presentazione della Relazione.

<sup>2</sup> L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG; <IR> è l'acronimo di Integrated Reporting.

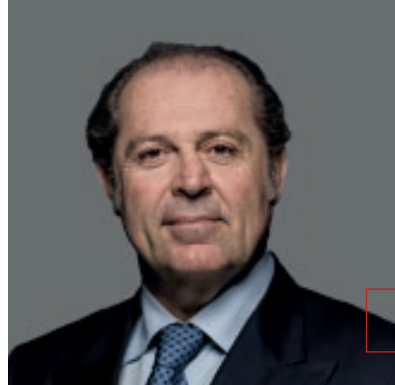
<sup>3</sup> Gli "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: integrazione concernente la comunicazione di informazioni relative al clima" sono stati pubblicati a giugno 2019 e sono disponibili su [ec.europa.eu/info/publications/non-financial-reporting-guidelines\\_en#climate](http://ec.europa.eu/info/publications/non-financial-reporting-guidelines_en#climate).

<sup>4</sup> European common enforcement priorities for 2019 annual financial reports è disponibile su [www.esma.europa.eu](http://www.esma.europa.eu).

## Lettera del Presidente e del Group CEO



Gabriele Galateri di Genola  
Presidente



Philippe Donnet  
Group CEO

Gentile lettore, gentile azionista Generali,

Il 2019 è stato innanzitutto l'anno che ha visto l'inizio dell'esecuzione di Generali 2021: Leveraging Strengths to Accelerate Growth, l'ambizioso piano strategico triennale basato su tre pilastri: crescita profittevole, capital management e ottimizzazione finanziaria, innovazione e trasformazione digitale.

In questi primi dodici mesi abbiamo già ottenuto alcuni importanti risultati, in linea con gli obiettivi annunciati agli investitori.

Abbiamo rafforzato la nostra leadership in Europa, diventando la seconda compagnia in Portogallo nel ramo Danni grazie alla acquisizione di Seguradoras Unidas e acquisendo anche AdvanceCare, una piattaforma di servizi operante nel settore sanitario e scalabile in altri paesi. Altre importanti acquisizioni sono state chiuse con successo in Polonia e Slovenia.

Abbiamo ulteriormente ampliato la nostra offerta assicurativa, lanciando soluzioni innovative come Arte Generali e implementando la nostra piattaforma europea per lo sviluppo della mobilità. Coerentemente agli obiettivi di Gruppo, abbiamo continuato a crescere nell'asset management, portando avanti lo sviluppo della nostra piattaforma multi-boutique, che consta oggi di 16 boutique che ci permettono di coprire un numero sempre crescente di classi di attivi.

Abbiamo anche già raggiunto e superato gli obiettivi di ottimizzazione finanziaria che ci eravamo posti per il 2021, riducendo sensibilmente il debito esterno e gli oneri per interessi lordi.

Infine, abbiamo lanciato una serie di importanti iniziative volte a trasformare il Gruppo dal punto di vista culturale e operativo. Questo ci permetterà di trasformare in opportunità tutte le sfide che la rivoluzione digitale ci pone, e di raggiungere l'ambizione di diventare Partner di Vita dei nostri clienti, creando con loro un legame duraturo basato sulla fiducia e sulla capacità di offrire prevenzione, protezione e assistenza in ogni ambito e in modo proattivo e personalizzato.

Generali ha chiuso l'anno con un risultato operativo record, € 5,2 miliardi, reso possibile dal contributo di tutti i segmenti di business con diversificazione delle fonti di utile. Si è infatti registrata una crescita profittevole nel segmento Vita e in quello Danni, che continua ad essere caratterizzato dall'eccellenza tecnica, con il miglior combined ratio tra i nostri concorrenti, ed è ulteriormente aumentato il contributo dell'asset management.

In linea con gli obiettivi di piano, l'utile netto normalizzato è cresciuto del 6,6% e, pur in un perdurante contesto di tassi bassi, il Gruppo ha saputo rafforzare la propria posizione di capitale. Tutti questi risultati ci consentono di distribuire un dividendo proposto in aumento a € 0,96 per azione.



A livello macroeconomico, il 2019 è stato caratterizzato da tassi di interesse bassi e, in molti casi, negativi, da una crescita del PIL mondiale al ritmo più lento degli ultimi dieci anni, da tensioni significative a livello geopolitico e sul fronte del commercio internazionale e, non ultimo, da dubbi persistenti sulla tenuta dell'economia italiana.

A questo proposito, è importante sottolineare come il Gruppo si fosse preparato con grande anticipo ad affrontare uno scenario di tassi bassi per lungo tempo.

Già durante l'esecuzione del piano strategico 2015-18, infatti, sono state messe in atto con successo una serie di misure volte a superare questa sfida: orientarsi verso soluzioni a basso assorbimento di capitale, ridurre l'esposizione a prodotti dalle garanzie elevate e perseguire una crescita nel ramo Danni e nel segmento della salute e della protezione.

Misure che continuano ad essere implementate ancora oggi, nel quadro dell'esecuzione di Generali 2021.

I settori assicurativo e dell'asset management giocano un ruolo fondamentale nel supportare le imprese e l'intero sistema economico, da un lato riducendo i rischi e dall'altro supportando la crescita attraverso investimenti di lungo termine.

Coerentemente con questo ruolo, Generali opera con una visione sostenibile e di lungo termine, sintetizzata dal nostro purpose, il nostro scopo: aiutare le persone a costruire un futuro più sicuro, prendendoci cura delle loro vite e dei loro sogni.

Generali ha fatto proprie le sfide globali del nostro tempo - i cambiamenti climatici, l'instabilità geopolitica, l'invecchiamento della popolazione e la trasformazione digitale - inserendole nella propria matrice di materialità, approvata dal Consiglio di Amministrazione a fine 2019.

La matrice rappresenta il presupposto per integrare concretamente la sostenibilità nel nostro business. Generali applica un modello di governance, gestione e rendicontazione che garantisce l'allineamento ai principi ESG, ponendoli quotidianamente al centro delle proprie decisioni.

Creiamo valore sostenibile per l'economia reale, proponendo soluzioni assicurative responsabili e curando gli investimenti secondo i criteri della nostra Responsible Investment Guideline. Entro il 2021 avremo allocato € 4,5 miliardi di investimenti sostenibili.

Nel 2019, Generali è diventata la prima compagnia di assicurazione europea ad emettere un green bond, è stata confermata nel Dow Jones Sustainability World Index e inserita per la prima volta nel Dow Jones Sustainability Europe Index.

Creare valore duraturo significa anche dividerlo con le persone più svantaggiate, e impegnarsi per una società più giusta. Generali interpreta questo impegno giocando un ruolo attivo nelle comunità in cui opera attraverso The Human Safety Net, il progetto dedicato allo sviluppo del potenziale umano nei contesti sociali più fragili.

Il 2019 ha rappresentato per Generali un anno di trasformazione e di successi, a testimonianza ancora una volta della forza del nostro Gruppo e della comprovata capacità di raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

Tutto questo è reso possibile dal talento e dalla passione dei nostri quasi 72 mila dipendenti e oltre 156 mila distributori. Sono loro che ogni giorno contribuiscono a far volare alto il Leone alato in tutto il mondo, ed è a loro che rivolgiamo il nostro più sincero ringraziamento.

Gabriele Galateri di Genola

Philippe Donnet






# We, Generali

- 10 Dati significativi di Gruppo
- 12 Eventi significativi 2019
- 15 Eventi significativi dopo il 31 dicembre 2019 e calendario eventi societari 2020
- 16 Il processo di creazione di valore
- 18 Sfide e opportunità del contesto di mercato
- 24 La strategia Generali 2021
- 36 Le nostre regole per un agire corretto
- 38 La nostra governance e politica retributiva

## Dati significativi di Gruppo<sup>1</sup>

 Glossario disponibile a fine volume

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

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 50 paesi, con più di 400 società.

### PREMI COMPLESSIVI

+4,3%

€ 69.785 mln

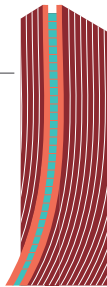
di cui € 15.224,3 mln PREMI DA PRODOTTI  
A VALENZA SOCIALE E AMBIENTALE (+19,8%)<sup>2</sup>

DNF

### RISULTATO OPERATIVO

+6,9%

€ 5.192 mln



### UTILE NETTO

+15,7%

€ 2.670 mln



### UTILE NETTO NORMALIZZATO<sup>3</sup>

senza one-off liability management

+6,6%

€ 2.379 mln

L'utile netto normalizzato comprensivo del one-off liability management ammonta a € 2.191 mln.

### DIVIDENDO PER AZIONE PROPOSTO

+6,7%

€ 0,96

### DIVIDENDO COMPLESSIVO PROPOSTO

+7,1%

€ 1.513 mln

### ASSET UNDER MANAGEMENT (AUM) COMPLESSIVI

+29,0%

€ 630,1 mld

### REGULATORY SOLVENCY RATIO

+8 p.p.

224%

DNF

di cui € 311,7 mld INVESTIMENTI DIRETTI A CUI SI APPLICA LA RESPONSIBLE INVESTMENT GUIDELINE<sup>4</sup> (+7,7%) e € 35,5 mld SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE INVESTMENT<sup>5</sup> (+6,9%)

### NUOVI INVESTIMENTI GREEN E SOSTENIBILI<sup>6</sup>

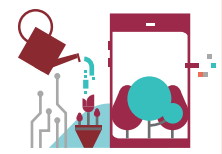
€ 2.667 mln

DNF

### EMISSIONI TOTALI

-20,1% vs anno base 2013

t 96.784 CO<sub>2</sub>e



<sup>1</sup> Tutte le variazioni della presente Relazione sono calcolate rispetto al 2018, salvo laddove diversamente indicato. Le variazioni di premi, raccolta netta Vita e nuova produzione sono a termini omogenei (ossia a parità di cambi e area di consolidamento). Il risultato operativo, gli Asset Under Management e le riserve tecniche Vita escludono le entità in dismissione o cedute nel periodo.

I perimetri relativi agli indicatori non finanziari inclusi nella DNF sono indicati nei capitoli a questi dedicati.

<sup>2</sup> I prodotti a valenza sociale e ambientale sono prodotti che, per la tipologia di cliente protetto o di copertura fornita, presentano specifiche caratteristiche sociali o ambientali.

<sup>3</sup> Utile normalizzato per l'impatto delle plusvalenze e minusvalenze derivanti dalle dismissioni.

<sup>4</sup> La Responsible Investment Guideline è il documento che disciplina a livello di Gruppo le diverse attività di investimento responsabile.

<sup>5</sup> Sustainable and Responsible Investment (SRI) sono gli asset in gestione a cui si applica la metodologia proprietaria SRI di Generali Insurance Asset Management, sia per conto delle società assicurative del Gruppo che di clienti terzi (2 fondi e 3 mandati di gestione).

<sup>6</sup> Sono investimenti che supportano progetti green e/o sociali, con l'obiettivo esplicito di creare un impatto positivo e contribuire ai Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite.

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

+1,7%

**71.936****DIVERSITY AND INCLUSION INDEX<sup>8</sup>****77%****I NOSTRI CLIENTI<sup>11</sup>**

n.s.

**61 mln****GLOBAL ENGAGEMENT SURVEY<sup>7</sup>**

+2 p.p. vs 2017

**82%** tasso di engagement**DIPENDENTI RESKILLED<sup>9</sup>****19,7%****I NOSTRI DISTRIBUTORI<sup>12</sup>**

+0,9%

**156 mila**

+3 p.p. vs 2017

**89%** tasso di partecipazione**ENTITÀ ORGANIZZATIVE CON SMART WORKING<sup>10</sup>****62%****RELATIONSHIP NPS<sup>13</sup>****+3****DNF****VITA**

Buon andamento dei volumi: in crescita sia la raccolta netta che i premi complessivi. In aumento la performance operativa.

**RACCOLTA NETTA VITA**

+19,6%

**€ 13.632 mln****NEW BUSINESS VALUE (NBV)**

-2,2%

**€ 1.777 mln****RISULTATO OPERATIVO**

+2,0%

**€ 3.129 mln**

Premi lordi emessi € 48.260 mln (+4,5%)

**DANNI**

Raccolta in aumento in entrambe le linee di business. Crescita della performance operativa; il CoR si conferma a ottimi livelli.

**PREMI LORDI EMESSI**

+3,9%

**€ 21.526 mln****COMBINED RATIO (COR)**

-0,4 p.p.

**92,6%****RISULTATO OPERATIVO**

+3,3%

**€ 2.057 mln**

7 La Generali Global Engagement Survey (GGES) viene realizzata con cadenza biennale. Nell'anno di svolgimento della Survey, i dati monitorati sono il tasso di engagement e il tasso di partecipazione mentre nell'anno successivo si riporta la percentuale di azioni locali implementate a seguito della GGES.

8 L'indice è calcolato come media che pesa in modo differenziato, a seconda delle nostre priorità, una serie di indicatori legati a genere, generazioni, culture e inclusione.

9 Rappresenta la percentuale di dipendenti che partecipano al programma formativo di Gruppo We LEARN.

10 Sono le entità organizzative dove, in base alle disposizioni e/o regolamentazioni locali, è possibile fare lo smart working.

11 Sono persone fisiche o giuridiche che detengono almeno una polizza attiva e pagano un premio a Generali oppure un prodotto bancario o un fondo pensione.

12 Rappresentano la forza vendita relativa alle reti distributive tradizionali.

13 Il Relationship Net Promoter Score (NPS) si basa sui risultati di indagini sui clienti ed è calcolato sottraendo la percentuale dei clienti insoddisfatti (detractor) dalla percentuale dei clienti soddisfatti (promoter). L'RNPS non è espresso in termini percentuali ma in valori assoluti.

# Eventi significativi 2019

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

## Gennaio

**Completata la cessione di Generali Belgium**, avviata ad aprile 2018; il Gruppo rimane operativo in Belgio attraverso le sue Global Business Lines, continuando a fornire soluzioni assicurative e di assistenza.

**AM BEST ha confermato il giudizio A (Eccellente) sulla solidità finanziaria (Financial Strength Rating - FSR) e alzato il rating di credito di Generali a lungo termine (Long-Term Issuer Credit Rating - ICR) da "a" a "a+".** Modificato l'outlook Long-Term ICR da positivo a stabile mentre confermato stabile l'outlook FSR.

**Collocata con successo un'emissione obbligazionaria subordinata** per € 500 milioni rivolta ad investitori istituzionali e finalizzata al rifinanziamento parziale di € 750 milioni di debito subordinato di Gruppo con prima data call nel 2019. L'emissione ha ricevuto ordini da circa 450 investitori per un totale di oltre € 6,5 miliardi, 13 volte rispetto all'ammontare offerto. Le agenzie di rating Fitch, Moody's e AM Best hanno assegnato a tale emissione rispettivamente il rating "BBB", "Baa3" (hyb) e "a-".

Comunicata l'opzione di **rimborso anticipato su tutti i titoli di debito perpetuo subordinato in circolazione** appartenenti a ISIN XS0415966786 e XS0416148202, per un nominale complessivo di € 700 milioni (date di rimborso rispettivamente 4 e 6 marzo). L'esercizio di tale opzione è stato autorizzato dall'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni (IVASS) e avverrà rispetto a tutti i titoli in circolazione, in conformità ai rispettivi termini e condizioni.

## Febbraio

Europ Assistance ha **acquisito Trip Mate**, società leader nel mercato delle assicurazioni viaggio per i tour operator negli Stati Uniti.

### DNF

**Completata l'acquisizione della quota di maggioranza in Sycomore Factory SAS**, avviata a settembre 2018. La partnership strategica, che rappresenta un ulteriore passo avanti nell'esecuzione della strategia dell'asset management di Generali, consentirà di arricchire l'offerta con soluzioni di investimento innovative e di rafforzare la focalizzazione e competenze sulla sostenibilità e gli investimenti responsabili per i clienti.

**Conclusa l'acquisizione della compagnia slovena Adriatic Slovenica e delle sue controllate**, che offrono una vasta gamma di prodotti pensionistici, danni, malattia e vita.

## Marzo

**Completata**, a seguito di un accordo firmato a luglio 2018, la **cessione dell'intera partecipazione in Generali Worldwide Insurance Company Limited**, società con sede a Guernsey specializzata nella gestione patrimoniale basata sul ramo Vita e nell'offerta di soluzioni employee benefits per una clientela globale, e in **Generali Link**, società irlandese che fornisce servizi condivisi nell'ambito dell'amministrazione di fondi e polizze. Generali Worldwide continuerà ad operare in qualità di partner del network employee benefits di Generali e quest'ultima ne gestirà il portafoglio health.

**Annunciato il lancio di Axis Retail Partners**, una nuova boutique real estate dedicata agli investimenti in centri commerciali. La partnership è in linea con la strategia di Generali di aumentare ulteriormente la propria esposizione al settore immobiliare, nel quale è già uno dei principali investitori al mondo attraverso Generali Real Estate.

## Aprile

**Firmato un accordo per l'acquisizione dei portafogli assicurativi** di tre società di ERGO International AG in **Ungheria e in Slovacchia**, in linea con la strategia del Gruppo di rafforzare ulteriormente la propria posizione di leadership in Europa.

**Aumentato il capitale sociale di Assicurazioni Generali** a € 1.569.600.895 in attuazione del Piano di incentivazione denominato Long Term Incentive Plan, approvato dall'Assemblea degli Azionisti nel 2016.

**Perfezionata la cessione dell'89,9% delle azioni di Generali Lebensversicherung** e, contestualmente, l'accordo per la partnership industriale con Viridium Gruppe dedicata al mercato assicurativo tedesco e finalizzata alla gestione degli asset del portafoglio Vita di Generali Lebensversicherung.



## Maggio

### DNF

In occasione dell'**Assemblea degli Azionisti**, approvati: il Bilancio d'Esercizio 2018 della Capogruppo, la Politica del Gruppo in materia di remunerazione e il Long Term Incentive Plan (LTIP) di Gruppo 2019, nonché il Piano di azionariato per i dipendenti del Gruppo Generali per promuovere il raggiungimento degli obiettivi strategici, una cultura di ownership ed empowerment e la partecipazione dei dipendenti alla creazione di valore sostenibile del Gruppo.

Approvate inoltre alcune modifiche statutarie, tra le quali l'abrogazione dei limiti di età per i componenti del Consiglio di Amministrazione, il Presidente e l'Amministratore Delegato.

Eletto il nuovo Consiglio di Amministrazione che rimarrà in carica per tre esercizi, fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2021, stabilendone il relativo compenso.

Conferito a KPMG S.p.A. l'incarico di revisione legale per il periodo 2021-29, all'esito del processo di selezione istruito e coordinato dal Collegio Sindacale.

**Frédéric de Courtois**, General Manager del Gruppo Generali, **nominato vice presidente di Insurance Europe**, l'associazione europea che rappresenta le imprese di assicurazione e riassicurazione.

Coerentemente al piano di riduzione del debito previsto dalla strategia triennale Generali 2021, il Gruppo ha **comunicato di non rifinanziare € 1,25 miliardi di indebitamento senior in scadenza a gennaio 2020**.

**Firmato un accordo per la cessione del portafoglio chiuso Vita della filiale inglese** che consentirà di rafforzare ulteriormente la posizione di capitale di Generali.

**Fitch ha alzato il giudizio sulla solidità finanziaria** (Insurance Financial Strength - IFS) di Generali a "A" da "A-" e confermato il giudizio "A-" sul merito di credito (Issuer Default Rating - IDR). L'outlook rimane negativo su entrambi i rating.



## Giugno

Assicurazioni Generali ha comunicato l'esercizio dell'opzione di **rimborso anticipato su tutti i titoli di debito perpetuo subordinato in circolazione** appartenenti a ISIN XS0440434834 per un nominale di € 50 milioni. Il rimborso è stato autorizzato dall'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni (IVASS) e avverrà rispetto a tutti i titoli in circolazione, in conformità ai rispettivi termini e condizioni.

**Completata l'acquisizione del 100% di Union Investment TFI S.A.**, società di asset management polacca, avviata a ottobre 2018.

Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali ha deliberato di sottoporre all'approvazione della prossima Assemblea uno **speciale piano azionario 2019-2022 a beneficio dell'Amministratore Delegato/Group CEO**.



## Luglio

**Aumentato il capitale sociale di Assicurazioni Generali** a € 1.569.773.403 in attuazione dello speciale piano azionario destinato all'Amministratore Delegato/Group CEO relativo al mandato 2016-2018, approvato dall'Assemblea degli Azionisti nel 2017. Le azioni del valore nominale di € 1,00 cadauna, inclusive delle azioni aggiuntive a titolo di c.d. dividend equivalent, saranno soggette ad un periodo di c.d. minimum holding già previsto dal regolamento del piano.




## Eventi significativi 2019

### Settembre

#### DNF


Per il secondo anno consecutivo, **Generali confermata nel Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) e**, per la prima volta, **inserita nel Dow Jones Sustainability Europe Index (DJSI Europe)**. Questo importante riconoscimento testimonia l'impegno del Gruppo in tema di sostenibilità, che riveste un ruolo essenziale nella strategia Generali 2021.

 **La strategia Generali 2021, p. 24**

Generali ha **completato con successo il riacquisto di tre titoli subordinati** per un importo nominale aggregato di circa € 1 miliardo con prima data call nel 2022 e **il collocamento del suo primo green bond** per un importo nominale di € 750 milioni. Coerentemente con la strategia Generali 2021, questa operazione di gestione proattiva dell'indebitamento contribuisce alla riduzione del debito esterno e del relativo costo.

Inoltre, l'emissione del green bond rappresenta un altro passo importante per il Gruppo verso il raggiungimento dei suoi obiettivi sulla sostenibilità ambientale, parte integrante del nostro modello di business.

#### DNF

 **La strategia Generali 2021, p. 24**  
**Indebitamento e liquidità, p. 60**

#### DNF

**Generali classificato primo gruppo assicurativo globale secondo Forbes**, in base ai criteri di affidabilità, condotta sociale, qualità di prodotti e servizi e trattamento dei dipendenti.

### Ottobre

#### DNF


Promossi da Generali due progetti a sostegno della **diversità e della salvaguardia dell'ecosistema marino** durante la 51° edizione della regata velica Coppa d'Autunno Barcolana di Trieste. È stato inoltre riaperto al pubblico Palazzo Berlam, **nuova sede della Generali Group Academy**. Il centro internazionale di formazione supporterà Generali nella gestione dei processi di trasformazione, costruendo e rafforzando nuove leadership, favorendo i percorsi di carriera con lo sviluppo delle competenze, contribuendo ad attrarre, sviluppare e trattenere i talenti. Il Palazzo è stato rinnovato seguendo le linee guida Smart Workspaces di Generali e ristrutturato per l'adeguamento sismico e la riqualificazione energetica, in linea con gli obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale fissati dal Gruppo.

#### DNF

Nell'ambito del sostegno ad eventi e attività sportive che incoraggiano uno stile di vita salutare, teso a migliorare il benessere delle persone, **Generali è title sponsor della Milano Marathon** per il secondo anno consecutivo. Alla manifestazione, che si terrà ad aprile 2020, il Gruppo sarà presente con The Human Safety Net, l'iniziativa che unisce le potenzialità del settore sociale a quelle di Generali a livello globale e che punta ad avere un impatto di lungo termine nelle vite delle persone più vulnerabili e attivare i loro talenti.

### Novembre

Presentata **Arte Generali**, società innovativa che ambisce a diventare Partner di Vita dei collezionisti d'arte, offrendo soluzioni innovative e personalizzate di prevenzione, protezione e assicurazione, integrate da servizi unici e tecnologia all'avanguardia. Arte Generali nasce dall'aspirazione del Gruppo di allargare la sua offerta ai clienti, come previsto dal pilastro Crescita profittevole di Generali 2021.

 **La strategia Generali 2021, p. 24**

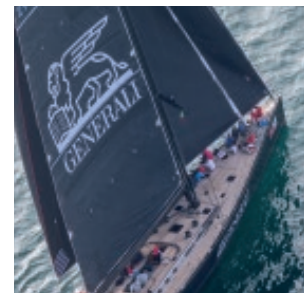


### Dicembre

Chiuso un **accordo commerciale in Argentina** con Mercado Libre, il più grande operatore di e-commerce in Sudamerica, per distribuire assicurazioni danni. L'iniziativa permette di rafforzare il percorso di trasformazione digitale del Gruppo, sviluppando innovativi modelli distributivi B2B2C e aprendo nuovi canali di contatto per i clienti.

#### DNF

Riaperti i **Giardini Reali di Venezia** dopo un complesso lavoro di restauro promosso e realizzato da Venice Gardens Foundation e sostenuto in qualità di main partner da Generali. Le attività culturali dei Giardini Reali si connettono con le finalità di The Human Safety Net, che avrà sede presso le Procuratie Vecchie.





# Eventi significativi dopo il 31 dicembre 2019 e calendario eventi societari 2020

## Gennaio

Completata l'acquisizione in Portogallo dell'intera partecipazione della compagnia Seguradoras Unidas e della società di servizi AdvanceCare. L'operazione, annunciata a luglio 2019, rappresenta un importante passo nell'esecuzione della strategia triennale del Gruppo, che prevede il rafforzamento della leadership di Generali in Europa.

## DNF

Generali inclusa nella classifica 2020 Global 100 Most Sustainable Corporations di Corporate Knights, che individua le 100 imprese più sostenibili del mondo. Questo riconoscimento mette in risalto l'evoluzione del percorso di sostenibilità di Generali che è parte integrante della strategia Generali 2021.

## DNF

Generali entra nella Net-Zero Asset Owner Alliance, un gruppo di 18 fondi pensione e compagnie assicurative nato su iniziativa delle Nazioni Unite. L'obiettivo è ridurre a zero le emissioni nette di gas serra dei propri portafogli per evitare un aumento della temperatura globale oltre l'obiettivo di Parigi di 1,5°C, lavorando a stretto contatto con le società in portafoglio al fine di cambiare i loro modelli di business, adottando pratiche rispettose del clima e impostando idealmente un obiettivo di zero emissioni nette.

## DNF

Inaugurato Energy Hub nella Torre Generali di Citylife a Milano, un laboratorio innovativo dedicato all'attivazione dell'energia fisica e mentale di tutti i dipendenti e alla promozione di stili di vita sani e sostenibili. Disegnato in coerenza con le linee guida del Ministero della Salute in ambito di prevenzione, l'Energy Hub si pone come la tappa più recente di un vero e proprio percorso di welfare per i dipendenti del Gruppo.

## Febbraio

Banca d'Italia ha autorizzato a operare come SGR (Società di Gestione del Risparmio) ThreeSixty Investments, la prima boutique italiana di Generali annunciata ad aprile 2019. La nuova società offrirà soluzioni di investimento multi-asset, con un approccio innovativo e integrato su un'ampia gamma di asset class.

## DNF

In linea con la strategia di sostenibilità e di capital management del Gruppo, Generali ha definito il suo primo Framework per le Green Insurance Linked Securities, strumenti finanziari alternativi per il trasferimento del rischio assicurativo presso investitori istituzionali.

## Marzo

### 12 marzo 2020

Consiglio di Amministrazione  
Approvazione della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato, del Progetto di Bilancio d'Esercizio della Capogruppo e della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari al 31 dicembre 2019 e della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti

### 13 marzo 2020

Pubblicazione dei risultati al 31 dicembre 2019

## Aprile

### 30 aprile 2020

Assemblea degli Azionisti  
Approvazione del Bilancio d'Esercizio della Capogruppo al 31 dicembre 2019 e della Politica in materia di remunerazione e degli altri punti all'ordine del giorno assembleare

## Maggio

### 20 maggio 2020

Consiglio di Amministrazione  
Approvazione delle Informazioni Finanziarie al 31 marzo 2020

### 20 maggio 2020

Pagamento della prima tranche\* del dividendo delle azioni di Assicurazioni Generali

### 21 maggio 2020

Pubblicazione dei risultati al 31 marzo 2020

## Luglio

### 29 luglio 2020

Consiglio di Amministrazione  
Approvazione della Relazione Finanziaria Semestrale Consolidata al 30 giugno 2020

### 30 luglio 2020

Pubblicazione dei risultati al 30 giugno 2020

## Novembre

### 11 novembre 2020

Consiglio di Amministrazione  
Approvazione delle Informazioni Finanziarie al 30 settembre 2020 e verifica sul soddisfacimento delle condizioni per il pagamento della seconda tranche\* del dividendo delle azioni di Assicurazioni Generali

### 12 novembre 2020

Pubblicazione dei risultati al 30 settembre 2020

### 18 novembre 2020

Investor Day

\* Come da delibera del Consiglio di Amministrazione del 10 aprile 2020.

# DNF Il processo di creazione di valore

## CONTESTO ESTERNO

Instabilità geopolitica, macroeconomica e finanziaria

Trasformazione digitale e cybersicurezza

CAPITALE FINANZIARIO  
CAPITALE UMANO  
CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE  
CAPITALE INTELLETTUALE  
CAPITALE MANIFATTURIERO  
CAPITALE NATURALE

### IL NOSTRO PURPOSE

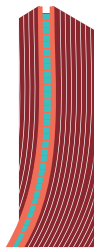
Aiutare le persone a costruirsi un futuro più sicuro, prendendoci cura della loro vita e dei loro sogni

#### VALORI

Deliver on the promise  
Value our people  
Live the community  
Be open

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

### LA NOSTRA STRATEGIA GENERALI 2021, p. 24



Diventare Partner di Vita per i clienti, offrendo soluzioni innovative e personalizzate grazie a una rete distributiva senza uguali

Essere leader del mercato assicurativo europeo per i privati, i professionisti e le PMI, creando allo stesso tempo una piattaforma di asset management globale e focalizzata, e perseguendo opportunità nei mercati ad alto potenziale

### LA NOSTRA GOVERNANCE, p. 38

In un contesto economico e finanziario sfidante, siamo convinti che la nostra governance, conforme alle migliori pratiche internazionali, per tutti gli stakeholder nel medio-lungo termine

### IL NOSTRO MODELLO DI BUSINESS



Sviluppiamo per i nostri clienti **soluzioni assicurative** Vita e Danni semplici, integrate, personalizzate, competitive: l'offerta spazia dalle polizze di risparmio,



Distribuiamo i nostri prodotti e offriamo i nostri servizi seguendo una **strategia multicanale**, anche grazie alle



Riceviamo dai nostri clienti somme per la stipula di contratti di assicurazione che vengono investite



I premi incassati vengono gestiti attraverso opportune politiche di asset-liability management in modo da garantire il **pagamento dei sinistri e delle prestazioni**



Glossario disponibile a fine volume



Sfide e opportunità del contesto di mercato, p. 18

Cambiamenti climatici

Invecchiamento della popolazione e trasformazione dei sistemi pensionistici

I NOSTRI BEHAVIOURS



Ownership



Innovation



Simplification



Human touch

BRAND



Communities of Practice

Sono uno degli elementi fondanti della nostra strategia. Promuovono un approccio collaborativo tra colleghi, eliminando ogni barriera funzionale e territoriale; condividono la conoscenza, individuando le best practice nel Gruppo e portandole a fattor comune; favoriscono, grazie al loro nuovo modo di lavorare basato sulla collaborazione e co-creazione, la ricerca di idee innovative in un ambiente inclusivo, in perfetto allineamento con le iniziative strategiche.

sia adeguata a supportare efficacemente il perseguimento della nostra strategia nell'ottica della creazione di valore

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.

**nuove tecnologie:** non solo attraverso una rete globale di agenti e promotori finanziari ma anche attraverso broker, bancassurance e canali diretti.

in modo responsabile in **investimenti** di qualità.

a seguito di decesso, infortunio o al verificarsi dell'evento assicurato, ai nostri assicurati o ai loro beneficiari.

**CAPITALE FINANZIARIO, p. 47**  
**CAPITALE MANIFATTURIERO, p.60**  
**CAPITALE UMANO, p. 29**  
**CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE, p. 32**  
**CAPITALE INTELLETTUALE, p. 26**  
**CAPITALE NATURALE, p. 33**

## Sfide e opportunità del contesto di mercato

DNF

Dall'analisi del contesto in cui operiamo e dall'ascolto dei soggetti interessati dalle nostre attività abbiamo identificato e sotto dettagliato i quattro megatrend di massima rilevanza, che presentano significativi rischi e opportunità per il Gruppo, per la sua catena del valore e per gli stakeholder. Valutiamo sistematicamente i rischi garantendone un adeguato presidio, nonché definiamo le nostre strategie e gestiamo le attività tenendo conto di queste sfide per proteggere la capacità di creare valore nel tempo.



Risk Report, p. 101 della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2019 per maggiori dettagli sul modello di gestione dei rischi e sul requisito di capitale

### Instabilità geopolitica, macroeconomica e finanziaria

Il rallentamento della **crescita globale** iniziato nel 2018 è proseguito nel corso del 2019, pur evidenziando segnali di miglioramento verso la fine dell'anno. La Banca Mondiale ha evidenziato un contesto di rischi crescenti, dovuti alle rinnovate tensioni commerciali tra Cina e Stati Uniti, attenuatisi verso la fine dell'anno, alla debolezza economica nei paesi industrializzati, nonché alla flessione del commercio globale e alla forza del dollaro. In Europa prosegue la complessa gestione della Brexit a seguito dell'uscita formale dall'Unione Europea verificatasi a fine gennaio 2020. L'inizio del 2020, inoltre, è stato caratterizzato dalla diffusione di una pandemia generata dal Covid-19 Coronavirus, sviluppatasi inizialmente in Cina. L'Eurozona è stata influenzata dalla combinazione di incertezze endogene e dalla crescita globale più debole, che vede una recessione del settore manifatturiero, minori aspettative di produzione e una conseguente riduzione

degli investimenti. Negli Stati Uniti, il PIL è cresciuto nel 2019 del 2,3%, in uno scenario di tensioni commerciali, rallentamento dei consumi domestici e maggiore contrazione degli investimenti.

In questo contesto la Federal Reserve (Fed) e la Banca Centrale Europea (BCE) hanno adottato politiche accomodanti. La Fed ha tagliato i tassi di 75 punti base mentre la BCE ha riavviato il quantitative easing, con conseguenti possibili aumenti dell'inflazione nel medio termine. Con riferimento al **settore assicurativo**, la tendenza al ribasso che ha caratterizzato il comparto Vita europeo dal 2015 è meno marcata, pur continuando ad essere influenzata dalla debolezza di lungo termine dei rendimenti governativi e, conseguentemente, dal passaggio dai prodotti tradizionali a quelli unit-linked e ibridi. Nel mercato Danni, nonostante lo scenario macroeconomico non particolarmente dinamico che ha caratterizzato il 2019, la raccolta nei principali paesi dell'Eurozona è cresciuta a ritmi sostenuti, soprattutto con un buon andamento nel ramo malattia, principalmente in Italia e Francia.

### e la nostra gestione

La **strategia di allocazione degli investimenti** continua ad essere guidata prevalentemente dalle aspettative di mercato e dagli obiettivi di redditività e di solvibilità del Gruppo. Il sistema regolamentare e il persistere di bassi tassi d'interesse in un contesto globale di perdurante incertezza rendono essenziale una gestione degli attivi molto rigorosa e attenta alla coerenza con i passivi. La diversificazione geografica e l'attenzione selettiva a investimenti alternativi (private equity e private debt) e del real asset (investimenti immobiliari e/o infrastrutturali sia diretti che indiretti) continuano ad essere elementi importanti nell'attuale attività d'investimento, volta a contenere i rischi di portafoglio e sostenere la redditività corrente.

Lo sviluppo di una **piattaforma multi-boutique di asset manager assicurativi** è parte della strategia finalizzata a potenziare la capacità di investimento in tali settori di mercato.

Siamo esposti ai **rischi di mercato** derivanti dalle fluttuazioni di valore degli investimenti e ai **rischi di credito** legati al rischio di inadempienza delle controparti oltre che all'ampliamento del credit spread. Gestiamo questi rischi seguendo principi di sana e prudente gestione in linea con il Prudent Person Principle e con le disposizioni definite nella Group Investment Governance Policy e nelle linee guida di rischio. Misuriamo i rischi finanziari e di credito con il Modello Interno Parziale di Gruppo, che ci consente una miglior rappresentazione del nostro profilo di rischio.

## Trasformazione digitale e cybersicurezza

Siamo di fronte a un **profondo cambiamento** guidato dall'interazione e dall'effetto cumulato di molteplici sviluppi tecnologici: Internet of Things, servizi cloud, cognitive computing, advanced analytics, Robotic Process Automation (RPA), intelligenza artificiale e lo sviluppo delle reti mobili sono elementi che contribuiscono alla creazione di un rinnovato ambiente in cui operare per ottimizzare l'efficienza, l'operatività e la vicinanza con i nostri clienti. Si assiste in particolare alla diffusione di dati pubblici e di contesto, alla progressiva digitalizzazione dei clienti, alla crescente domanda di prodotti personalizzati e alla potenza di calcolo disponibile a prezzi contenuti che raddoppia anno su anno. Questi elementi permettono alle società assicurative di trasformare il proprio modo di

fare business e di affacciarsi al cosiddetto mondo degli ecosistemi in cui i confini fra business un tempo diversi e distinti si fanno sempre più labili per offrire ai clienti un servizio oltre ad un prodotto.

L'evoluzione tecnologica comporta anche una crescita esponenziale delle minacce di natura **cyber**, come ad esempio attacchi finalizzati alla sottrazione di informazioni o interruzione dei processi operativi. Un'adeguata gestione di tale rischio diventa quindi fondamentale per limitare i potenziali impatti di natura economica e operativa ma soprattutto per preservare la fiducia riposta dai clienti nel trattamento dei propri dati, molti dei quali di natura sensibile. Il tema è sempre più rilevante anche per i regolatori che negli ultimi anni hanno introdotto misure specifiche di sicurezza e processi di reporting in caso di incidenti di sicurezza (ad esempio, **General Data Protection Regulation**).

## e la nostra gestione

L'analisi, la valorizzazione e la governance dei dati sono sempre più nel DNA dei processi produttivi del Gruppo: dai sistemi per migliorare l'individuazione di frodi, alla personalizzazione dell'offerta, dall'automazione di processi all'anticipazione dei bisogni dei clienti.

Le elaborazioni e analisi dei dati necessarie per arricchire il rapporto con il cliente sono svolte - garantendo l'anonimato - sia autonomamente dalle singole business unit che attraverso il supporto del Gruppo grazie a strumenti e competenze specifiche. La crescente cultura interna ha permesso di consolidare piattaforme che permettono di far leva sulle sinergie derivanti dalle **tecnologie di RPA** e da quelle **cognitive**, consentendo l'automazione di processi sempre più complessi, incrementando la qualità e l'efficienza.

Il nostro obiettivo è ora di estendere i casi di successo raggiunti in ambito analitico e tecnologico da alcune nostre società all'intero Gruppo, realizzando così economie di scala.

Il punto di forza della condivisione interna sono le numerose Communities of Practice che catalizzano gli interessi di esperti di settore e di business, rendendo efficace la condivisione e l'orchestrazione degli investimenti.



Il processo di creazione di valore, p. 16

Continuiamo, nell'ottica del miglioramento continuo e della esplorazione di nuove opportunità, ad occuparci di scouting di piattaforme sia basate su tradizionali

tecnologie di integrazione (API) che di tipo Blockchain/Distributed Ledger che abilitano nuovi ecosistemi digitali.

Stiamo al passo con le nuove tecnologie e ci tuteliamo dalle nuove minacce: continuiamo a **potenziare la nostra capacità di prevenire, rilevare e rispondere a potenziali cyber attacchi**, implementando le più innovative soluzioni di sicurezza e migliorando costantemente i nostri processi di risposta. Tramite il Security Operation Center (SOC) siamo in grado di monitorare 24 ore al giorno tutti gli eventi registrati dalle nostre soluzioni di sicurezza, rilevare potenziali incidenti e intervenire con azioni di contenimento e ripristino. Le performance del SOC sono monitorate in modo strutturato mediante appositi indicatori, che non sono rendicontati per ragioni di sicurezza. In accordo con il modello di gestione dei rischi operativi adottiamo un framework di valutazione e prioritizzazione degli interventi, supportato da uno strumento informatico disponibile ai nostri paesi. Il **corpus normativo riguardante la sicurezza** a livello di Gruppo, che è in linea con i principali standard di riferimento (NIST, ISO 27001, ecc.) e con le best practice di settore, è stato ulteriormente rafforzato tramite una specifica Policy di Sicurezza. Ci siamo infine impegnati a consolidare la cultura della sicurezza nel Gruppo mediante numerose iniziative di comunicazione e formazione, tra le quali figurano anche campagne interne di simulazione di phishing.

Misuriamo i **rischi operativi** seguendo gli standard regolamentari e con modelli qualitativi e quantitativi che ci consentono di cogliere le nostre principali esposizioni e definire l'adeguatezza dei controlli in essere.

## Cambiamenti climatici

I cambiamenti climatici costituiscono un rischio materiale con potenziali effetti più limitati nel breve periodo, ma potenzialmente catastrofici nel lungo termine. A tale rischio si associa un'elevata incertezza nel determinare con precisione tempi e magnitudine degli impatti, soprattutto a livello locale. Gli impatti identificati possono essere classificati in rischi fisici e rischi di transizione (da cui possono derivare rischi di contenzioso) e opportunità.

I **rischi fisici** sono determinati dal modificarsi o intensificarsi dei fenomeni meteorologici, inclusi gli eventi naturali estremi, tra cui tempeste e cicloni, inondazioni, alluvioni, incendi e innalzamento del livello del mare. Per il settore assicurativo, tali fenomeni incidono, nel segmento Danni, soprattutto sui rischi di tariffazione e sui rischi catastrofici, influenzando, a parità di condizioni, il numero e il costo dei sinistri e relativi oneri di gestione, nonché i costi di riassicurazione. Anche il segmento Vita può esserne impattato: l'acuirsi delle ondate di calore e l'espansione degli habitat adatti a ospitare vettori di malattie tropicali possono peggiorare infatti i tassi attesi di mortalità e di morbilità.

Inoltre, i rischi fisici da cambiamenti climatici, peggiorando le condizioni di vita della popolazione e aumentando i danni non coperti da assicurazione, possono portare a un deterioramento della stabilità socio-politica e delle condizioni macroeconomiche e geopolitiche, con effetti a cascata sull'economia in generale e sul sistema finanziario. Nell'eventualità di insufficienti interventi infrastrutturali e organizzativi di prevenzione e mitigazione dei rischi fisici da cambiamenti climatici per rafforzare la resilienza dei territori, il settore assicurativo potrebbe essere soggetto a rischi reputazionali legati alla tendenziale riduzione della capacità di offrire alla popolazione adeguate coperture assicurative a condizioni economiche accessibili.

I **rischi di transizione** sono associati alla decarbonizzazione dell'economia: cambiamenti nelle politiche pubbliche nazionali o internazionali, nelle tecnologie e nelle prefe-

renze dei consumatori possono incidere sul valore degli investimenti legati a attività, settori o paesi con un'elevata impronta carbonica (cosiddetti stranded asset). Buona parte dell'impatto di tali rischi dipende dalla velocità adottata per l'adeguamento a standard ambientali più stringenti e dal sostegno pubblico che verrà garantito per la riconversione. I rischi di transizione sono pertanto influenzati da fattori caratterizzati da un elevato grado di incertezza, quali le dinamiche politiche, sociali, di mercato e le innovazioni tecnologiche.

Benché la velocità della transizione e i relativi rischi siano dunque oggi difficilmente determinabili, avranno probabilmente conseguenze di vasta portata, specialmente in alcuni settori quali quello energetico.

Tra i rischi di transizione sono identificati anche i **rischi reputazionali** derivanti da rapporti commerciali con società del settore del carbone, soggette a crescente stigmatizzazione da parte dell'opinione pubblica.

Le strategie di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici presentano, infine, **opportunità**. Con il modificarsi o l'intensificarsi dei fenomeni meteorologici e degli eventi naturali estremi è plausibile, per il settore assicurativo, un correlato aumento della domanda di protezione attraverso specifiche soluzioni. Le nuove regolamentazioni in Europa volte a incentivare la transizione verso un'economia verde, insieme ai cambiamenti delle preferenze dei consumatori, stanno inoltre sostenendo il mercato dei prodotti assicurativi legati al settore delle energie rinnovabili, rafforzando la domanda di prodotti di investimento legati alla finanza verde, sia da parte di investitori istituzionali che nel segmento retail, e accrescendo la domanda di soluzioni assicurative che accompagnano il cliente nell'adozione di stili di vita sostenibili.

Infine, la decarbonizzazione dell'economia e, in particolare, la diffusione su larga scala di sistemi di produzione energetica da fonti rinnovabili richiedono ingenti finanziamenti, solo in parte coperti con fondi pubblici, incrementando così le opportunità di investimento per i soggetti privati.

## e la nostra gestione


Abbiamo definito **processi e strumenti per mitigare i rischi e cogliere le opportunità derivanti dai cambiamenti climatici**, quali il monitoraggio dell'adeguatezza dei modelli attuariali per la valutazione e la quotazione dei rischi, il ricorso a meccanismi di trasferimento dei rischi, l'analisi periodica degli investimenti, i processi di innovazione di prodotto e di servizio, il dialogo con gli stakeholder, nonché lo sviluppo di partnership di settore per la condivisione di conoscenze e l'individuazione di soluzioni di sistema. Si annovera, in particolare, la nostra partecipazione al gruppo di lavoro sulla TCFD<sup>14</sup> dell'UNEP-PSI, al network Climate Action 100+ dei PRI (Principles for Responsible Investment), all'Investing in a Just Transition dei PRI e LSE (The London School of Economics and Political Science), e all'Investors Leadership Network.

Gestiamo i **rischi fisici** nel breve periodo attraverso un processo di monitoraggio dei rischi e di ottimizzazione della strategia assuntiva con l'impiego di modelli attuariali, periodicamente aggiornati, per stimare i potenziali danni, inclusi quelli catastrofali influenzati dai cambiamenti climatici. Ricorriamo a contratti di riassicurazione e strumenti alternativi di trasferimento del rischio, quali l'emissione di titoli assicurativi di protezione da rischi catastrofali (cat bond). Inoltre, per ridurre l'esposizione ai rischi fisici nel segmento Danni dei clienti corporate, forniamo servizi di consulenza ingegneristica per apportare migliorie tecnico-organizzative in grado di aumentare la protezione dei beni assicurati anche dagli eventi calamitosi naturali, definendo programmi di prevenzione dei sinistri e monitorandone periodicamente l'attuazione. Infine, abbiamo istituito procedure speciali per velocizzare la stima dei danni e la liquidazione dei sinistri in caso di catastrofi naturali e eventi estremi, in modo da rafforzare la resilienza dei territori colpiti, facilitando la fase di assistenza post emergenza e di ritorno alla normalità.

Nell'ambito della gestione dei **rischi di transizione**, stiamo riducendo la già limitata esposizione del portafoglio d'investimenti ad emittenti dei settori del carbone e delle sabbie bituminose. Per le attività assicurative, il Gruppo non sottoscrive più alcun rischio legato alla costruzione di nuove centrali a carbone o miniere di carbone.


Nei paesi in cui il carbone incide per una quota superiore al 45% sul mix elettrico nazionale<sup>15</sup>, per limitare gli impatti sociali negativi derivanti dalla decisione di

uscita da questo settore, stiamo svolgendo attività di engagement con le società con cui intratteniamo rapporti commerciali in attuazione al principio della transizione giusta, che coniuga l'esigenza di tutela del clima con la minimizzazione delle conseguenze per l'occupazione locale e l'approvvigionamento energetico. L'attività di azionariato attivo si concentra sul monitoraggio dei piani di riduzione delle emissioni, di protezione e di riqualificazione dei lavoratori, nonché di sostegno alle comunità, analizzandone spese e investimenti allocati a tali scopi. Infine, per dimostrare coerenza con gli impegni richiesti a clienti, emittenti e partner commerciali, monitoriamo le emissioni di gas a effetto serra generate dalle nostre attività dirette, attuando strategie di progressiva riduzione, anche attraverso l'acquisto di energia prodotta da fonti rinnovabili.

 **L'impegno costante per la sostenibilità, p. 33**

Per cogliere le opportunità derivanti dalla mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, abbiamo sviluppato e promosso la diffusione di soluzioni assicurative per la protezione dei clienti da danni catastrofali, inclusi quelli influenzati dai cambiamenti climatici, per il supporto ai clienti nell'adozione di stili di vita sostenibili e coperture per il settore delle energie rinnovabili. Stiamo ampliando anche l'offerta di prodotti di investimento tematico legati alla finanza verde per il segmento retail.

 **L'andamento economico del Gruppo, p. 49**

 **I nostri mercati di riferimento: posizionamento e performance, p. 65**

Per cogliere le **opportunità** legate alla decarbonizzazione dell'economia e alla realizzazione di interventi di rafforzamento della resilienza dei territori ai cambiamenti climatici, stiamo aumentando gli investimenti in obbligazioni verdi e in progetti infrastrutturali sostenibili. Abbiamo inoltre emesso nel 2019 il primo green bond per finanziare o rifinanziare progetti relativi, ad esempio, al miglioramento dell'efficienza energetica del patrimonio immobiliare del Gruppo.

 **Indebitamento e liquidità, p. 60**

<sup>14</sup> La TCFD (Task force on Climate-related Financial Disclosures) è stata istituita nel 2015 dal Financial Stability Board (FSB) con il compito di elaborare una serie di raccomandazioni sulla rendicontazione dei rischi legati al cambiamento climatico in modo da guidare e incoraggiare le aziende ad allineare le informazioni divulgate alle aspettative e alle esigenze degli investitori.

<sup>15</sup> Dati dell'Agenzia Internazionale per l'Energia.

## DNF

## Invecchiamento della popolazione e trasformazione dei sistemi pensionistici

Le comunità moderne continuano ad essere influenzate da marcati fenomeni demografici e sociali di forte impatto sui rispettivi equilibri socio-economici.

Nelle economie più mature europee si assiste a un continuo processo di **invecchiamento della popolazione**, guidato dall'**incremento dell'aspettativa di vita** e dalla **riduzione della natalità**. I **fenomeni migratori** internazionali controbilanciano solo in parte questo trend, che risulta comunque diversamente influenzato da iniziative socio-politiche adottate su base locale. Al di fuori dell'Europa, si osservano analoghi fenomeni, pur se di portata distinta e comunque di rilievo su un orizzonte temporale più ampio.

Sulla gran parte dei mercati europei, le fasce di età più giovani sono interessate da una ridotta e spesso discontinua capacità reddituale media, fortemente condizionata da un mercato del lavoro flessibile ma precario, che non assicura ragionevole certezza del finanziamento del sistema di welfare pubblico. Ne risultano quindi comunità sbilanciate,

dove all'incremento del fabbisogno previdenziale e assistenziale sanitario non corrisponde un adeguato finanziamento e una copertura dei sistemi pubblici da parte della popolazione attiva.

Il **fabbisogno assistenziale sanitario** evolve naturalmente verso prestazioni e servizi sempre più sofisticati, quindi costosi. Al tempo stesso si sviluppa una maggiore consapevolezza del legame tra salute, abitudini di vita e contesto ambientale, grazie sia a iniziative sociali pubbliche che a maggiore proattività e promozione da parte del mercato privato.

Scelte politiche locali discontinue aggravano la tenuta dei sistemi di welfare: una maggiore percezione di incertezza impatta sulla copertura del fabbisogno immediato di assistenza sanitaria e di accesso alla previdenza pubblica, quindi altera equilibri di sistema che non possono che essere delineati su un orizzonte di lungo termine.

Nel contesto sopra delineato, le limitate risorse finanziarie prodotte dalle generazioni più giovani, o in generale derivanti dal risparmio privato, vanno indirizzate e valorizzate con ancor maggiore attenzione. Aumenta infine l'importanza del tema dei diritti umani, soprattutto nelle economie meno mature, in cui il diritto del lavoro non è ancora del tutto sviluppato.

INTELLIGENZA  
 MERCATI ARTIFICIALE  
 TASSI DI INTERESSE  
 SISTEMA SANITARIO  
 SMART WORKING DIGITALIZZAZIONE  
 CAMBIAMENTI CLIMATICI  
 INVECCHIAMENTO  
 FLUSSI  
 MIGRATORI  
 INCLUSIONE  
 TECNOLOGIA  
 MACROECONOMICO



## e la nostra gestione

Ci poniamo come parte attiva nel rafforzamento di comunità più stabili, monitorando e affrontando gli effetti di una società in cambiamento. Per questo, sviluppiamo e offriamo **soluzioni flessibili e modulari ad alto contenuto previdenziale e assistenziale** per la copertura delle spese sanitarie e altri possibili fabbisogni presenti e futuri, individuali, familiari e di comunità. Ci impegniamo ad essere **Partner di Vita** dei nostri clienti, rafforzando il dialogo con le persone lungo tutto il percorso di interazione con le nostre realtà aziendali attraverso servizi, rinnovati e ottimizzati, sempre accessibili. Poniamo crescente attenzione alla digitalizzazione sia quale canale di comunicazione che come leva di efficientamento dei servizi ai nostri clienti, nonché alla nostra rete distributiva. In particolare, il segmento clienti senior è nel nostro focus con soluzioni modulari che combinino risparmio, protezione e servizi in una logica di assistenza e servizi.

Forniamo ai clienti **informazioni complete e facilmente fruibili sui prodotti e sui servizi**, aiutandoli a comprendere i principali fattori che possono incidere sulla loro capacità reddituale e qualità della vita, a valutare accuratamente la loro capacità di risparmio, a identificare i propri fabbisogni presenti e futuri. Crediamo che lo strumento assicurativo sia il più adeguato per prevedere e affrontare con il dovuto anticipo i possibili bisogni per tutte le

età; ne curiamo quindi la definizione e offerta anche in caso di contesti di mercato con scarsa conoscenza e propensione individuale per le soluzioni assicurative.

I prodotti Vita e Salute, inclusi i prodotti a contenuto previdenziale e assistenziale, implicano l'accettazione da parte di Generali di **rischi sottoscrivibili di tipo biometrico**, tipicamente mortalità, longevità e malattia. Abbiamo pertanto la necessità di gestirli tramite processi di sottoscrizione che si basano su una valutazione aggiornata delle condizioni socio-demografiche della popolazione che hanno lo scopo di coglierne i relativi trend. Siamo inoltre dotati di solidi **processi di pricing e di approvazione dei prodotti** che prevedono un'analisi preventiva delle ipotesi relative ai fattori biometrici, consistenti con i dettami delle Politiche Locali di Vigilanza e Governance sui Prodotti. Tali processi rientrano in un disegno di governance strutturata definita nella **Politica di Gruppo di sottoscrizione Vita**. Misuriamo, infine, i rischi di mortalità, longevità e malattia, tramite il Modello Interno Parziale di rischio del Gruppo.

Dichiariamo inoltre il nostro impegno e monitoriamo il rispetto dei diritti umani grazie alle linee guida e politiche di Gruppo tra cui il Codice di Condotta, la Responsible Investment Guideline e la Responsible Underwriting Guideline.



Le nostre regole per un agire corretto, p. 36

**EMPOWERMENT SVILUPPI AL CONSUMO**  
**FEMMINILE NORMATIVI SISTEMI**  
**CYBERSICUREZZA PENSIONISTICI**  
**FINANZIARI BIG DATA CATASTROFI NATURALI**  
**GOVERNANCE INTEGRATA DECARBONIZZAZIONE**  
**STILE DI VITA DISUGUAGLIANZE**

# La strategia Generali 2021

Diventare Partner di Vita per i clienti, offrendo soluzioni innovative e personalizzate grazie a una rete distributiva senza uguali

## Crescita Profittevole

**RAFFORZARE LA LEADERSHIP IN EUROPA:**  
consolidare la prima posizione<sup>16</sup>

**FOCALIZZARSI SUI MERCATI ASSICURATIVI AD ALTO POTENZIALE:**  
15%-25% il tasso annuo composto di crescita degli utili 2018-2021 in base al paese/segmento

## Capital Management e Ottimizzazione Finanziaria

**AUMENTARE LA GENERAZIONE DI CAPITALE:**  
> € 10,5 miliardi di generazione cumulativa di capitale 2019-2021

**AUMENTARE LE RIMESSE DI CASSA:**  
+35% di rimesse cumulative di cassa alla holding 2019-2021 rispetto al periodo 2016-2018

## Innovazione e Trasformazione Digitale, p. 26

**DIVENTARE PARTNER DI VITA PER I CLIENTI,** p. 27

**PROMUOVERE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA DISTRIBUZIONE,** p. 27

ca. € 1 miliardo di investimenti totali in iniziative strategiche interne 2019-2021

Tre presupposti fondanti la strategia che ne guidano l'esecuzione:

1. Le nostre persone, p. 29

2. Un brand forte, p. 32

<sup>16</sup> Sulla base dei premi lordi sottoscritti ai sensi degli IAS-IFRS in Europa a fine esercizio 2017.

Essere leader del mercato assicurativo europeo per i privati, i professionisti e le PMI, creando allo stesso tempo una piattaforma di asset management globale e focalizzata, e perseguendo opportunità nei mercati ad alto potenziale

#### SVILUPPARE UNA PIATTAFORMA GLOBALE DI ASSET MANAGEMENT:

15%-20% il tasso annuo composto di crescita degli utili 2018-2021

#### RIDURRE IL LIVELLO E IL COSTO DEL DEBITO:

€ 1,5-2,0 miliardi di riduzione del debito al 2021;  
€ 70-140 milioni di riduzione nella spesa annua per interessi lordi al 2021 rispetto al 2017

#### TRASFORMARE E DIGITALIZZARE IL MODELLO OPERATIVO, p. 28

## Generali 2021 – Target Finanziari

 Le nostre performance, p. 47



#### AUMENTO DEGLI UTILI PER AZIONE:

6%-8%

il range<sup>17</sup> del tasso annuo composto di crescita dell'utile per azione 2018-2021



#### DIVIDENDI IN CRESCITA:

55%-65%

il range del dividend payout<sup>18</sup> 2019-2021



#### RENDIMENTO PIÙ ELEVATO PER GLI AZIONISTI:

> 11,5%

il return on equity<sup>19</sup> medio 2019-2021



### 3. L'impegno costante per la sostenibilità, p. 33

<sup>17</sup> CAGR su tre anni; normalizzato per l'impatto di plus e minusvalenze derivanti dalle dismissioni.

<sup>18</sup> Normalizzato per l'impatto di plus e minusvalenze derivanti dalle dismissioni.

<sup>19</sup> Basato su Equity IFRS esclusi OCI e su risultato netto complessivo.

Nel corso del 2019 abbiamo lanciato una serie di iniziative per garantire l'implementazione della nuova strategia di trasformazione, basata sull'ambizione di diventare Partner di Vita per i nostri clienti.

Le **iniziative strategiche** sono trasversali sia alle funzioni aziendali che alle geografie del Gruppo. Coinvolgono pertanto tutte le business unit e sono incentrate sull'implementazione delle priorità identificate nel piano Generali 2021, come ad esempio la creazione di una piattaforma europea per lo sviluppo della mobilità, il lancio di una nuova gamma di prodotti modulari o la trasformazione del modello operativo.

Le iniziative strategiche coinvolgono attivamente centinaia di colleghi in tutto il Gruppo e hanno l'obiettivo di accompagnare le business unit nel raggiungimento degli obiettivi del piano strategico promuovendo una modalità di lavoro agile ed imprenditoriale e incrementando il livello di coinvolgimento e di condivisione tra tutti i dipendenti. Abbiamo inoltre sviluppato un ulteriore strumento a supporto della strategia, chiamato FastBoard. Si tratta di un cruscotto che sintetizza l'andamento degli indicatori chiave funzionali all'esecuzione di Generali 2021 ed è utilizzato sia per monitorare i progressi che come strumento di comunicazione e condivisione con tutti i dipendenti del Gruppo.

DNF



## Innovazione e Trasformazione Digitale

### Investimenti in iniziative strategiche interne

2019 in linea con il target 2021, pari a ca. € 1 miliardo

Il terzo pilastro della strategia Generali 2021, basato sull'innovazione e la trasformazione digitale, ha i seguenti obiettivi:

- rendere Generali Partner di Vita dei propri clienti;
- supportare la trasformazione digitale dei propri distributori;
- trasformare il modello operativo al fine di renderlo più orientato al mondo digitale.

Abbiamo pertanto lanciato diverse progettualità orientate alla creazione di soluzioni innovative per lo sviluppo del business e volte a rendere Generali un player rilevante nel campo dell'innovazione e della digitalizzazione. Ne sono esempi il lancio della piattaforma pan-europea per la mobilità e lo sviluppo della nuova strategia digitale.

In particolare, l'iniziativa strategica relativa all'implementazione della **piattaforma di mobilità** si pone l'obiettivo di sviluppare servizi digitali per il mercato della mobilità integrata sia in ambito retail che aziendale, facendo leva sulle soluzioni innovative definite da Jeniot, la nuova compagnia di servizi creata in Italia. Puntiamo a sviluppare un'offerta a livello europeo, partendo dai mercati dove la presenza del Gruppo è maggiormente rilevante. Nel 2019 abbiamo sottoscritto un accordo con FCA in Italia, Germania, Francia e Polonia, volto allo sviluppo di business assicurativo tradizionale e connesso.

Per quanto riguarda la **nuova strategia digitale**, puntiamo ad offrire esperienze eccellenti ai nostri clienti, distributori e dipendenti, trasformando Generali in un'organizzazione agile e basata sui dati nonché facendo leva sull'innovazione e sulla collaborazione con start-up in ambito tecnologico (ad esempio, partnership con Plug and Play e HITS - House of Insurtech Switzerland).

Abbiamo identificato **cinque fattori abilitanti chiave**:



fornire ispirazione e metodologie e creare nuove opportunità di business sfruttando nuove tecnologie



reinventare l'esperienza e migliorare la comprensione dei clienti, i punti di contatto, la trasparenza e le interazioni



accelerare l'automazione dei processi grazie alla re-ingegnerizzazione e all'adozione di nuove tecnologie



guidare le decisioni di business e aumentare il vantaggio competitivo con l'uso e l'analisi dei dati e dell'intelligenza artificiale



un'organizzazione snella, flessibile e coinvolta ci abiliterà nel muoverci più velocemente



Glossario disponibile a fine volume

**DIVENTARE PARTNER  
DI VITA PER I CLIENTI****PROMUOVERE LA  
TRASFORMAZIONE DIGITALE  
DELLA DISTRIBUZIONE**

Partner di Vita è la nostra strategia di trasformazione culturale e operativa che combina semplicità e innovazione con empatia e attenzione, ad ogni contatto con il cliente attraverso tutti i canali.

Si tratta di trasmettere ai clienti l'idea che, oltre ad essere il partner di fiducia per le loro esigenze assicurative, siamo anche sempre raggiungibili, ci prendiamo cura dei loro bisogni, siamo proattivi e possiamo offrire protezione, prevenzione e assistenza in ogni campo per loro rilevante (famiglia, casa, mobilità, salute, sicurezza ecc.).

In altre parole, che possiamo sostenerli nel corso di tutta la loro vita.

È un viaggio iniziato ascoltando i nostri clienti e distributori, comprendendo i loro bisogni e agendo in base al loro riscontro. Adesso ci sono 8 **Hallmark** che giocano un ruolo chiave in questo viaggio: quattro per i clienti, distinguendo gli aspetti che vogliamo che loro sperimentino nella relazione con noi, e quattro per i distributori, che consentiranno loro di soddisfare al meglio tutte le esigenze dei clienti.

**Hallmark per diventare Partner di Vita per i nostri clienti**

n.s.

**61 milioni di clienti<sup>20</sup>****Human & caring  
experience**

La nostra missione è far sì che il cliente, attraverso tutti i canali e punti di contatto, percepisca la nostra attenzione nei suoi confronti in ogni fase del suo percorso, nel linguaggio che utilizziamo, nei nostri prodotti e nel nostro atteggiamento.

**B1 language**

Vogliamo scrivere tutti i nostri documenti in un modo chiaro, con un linguaggio comprensibile a tutti (livello B1, compreso dal 95% della popolazione). I nostri documenti e le comunicazioni quotidiane devono essere chiari e trasparenti, evitando frasi complicate e tecnicismi.

**Differentiating  
value propositions**

Il nostro obiettivo è di offrire soluzioni personalizzate che aiutino i nostri clienti a gestire al meglio la loro vita quotidiana. Integriamo tutti i nostri prodotti con servizi a valore aggiunto come prevenzione, protezione, assistenza. Tutto questo ci consente di rafforzare il rapporto con i nostri clienti.

**Seamless  
omnichannel  
experience**

Vogliamo offrire la miglior esperienza digitale multicanale a tutti i nostri clienti nel mondo e vogliamo migliorarla costantemente. Vogliamo che gli strumenti da noi utilizzati diventino il canale di interazione più facile e veloce per i nostri clienti, disponibili 24 ore su 24, offrendo valore e ispirazione, promuovendo l'impegno e la lealtà attraverso un'interazione digitale perfettamente integrata.

<sup>20</sup> Il numero dei clienti si riferisce a tutte le entità assicurative, banche e fondi pensione (entità consolidate integralmente, alcune entità assicurative in Asia consolidate con il metodo del patrimonio netto dove Generali ha delle partecipazioni significative, nonché business rilevante B2C - Business to Consumer - diretto di Europ Assistance in Belgio, Italia, Francia, Spagna e USA).

## Hallmark per trasformare i nostri distributori in Partner di Vita

+0,9%

### 156 mila distributori<sup>21</sup>

#### Digital visibility



L'80% dei nostri clienti avvia la propria ricerca online su prodotti o servizi. Ecco perché il nostro hallmark principale consiste nell'avere i nostri 156 mila distributori presenti online, compresi i social media.

#### Management of generated leads



Creeremo e gestiremo i contatti (lead) con il cliente con un approccio incentrato su dati e performance, al fine di migliorare la conversazione. Un marketing sempre attivo e mirato, abbinato a strumenti digitali per migliorare la distribuzione dei lead, attiverà le vendite nel modo più efficiente possibile, con un impatto positivo sulla nostra rete distributiva.

#### Needs'-based advisory



I nostri distributori disporranno di un cruscotto commerciale che includerà la visibilità sui dati dei clienti a 360° così da poterli consigliare e trovare le migliori soluzioni, in linea con i loro obiettivi e stile di vita. I prodotti saranno modulari e i dati consentiranno un alto livello di personalizzazione.

#### Paperless



Vogliamo essere sostenibili e efficienti, fornendo un'esperienza sempre più digitale e riducendo l'uso di documenti cartacei, favorendo l'uso della firma elettronica. L'archiviazione delle informazioni risulterà facilitata e si ridurranno gli sprechi.

## TRASFORMARE E DIGITALIZZARE IL MODELLO OPERATIVO

La **trasformazione digitale** del modello operativo è sistemica.

Internamente passa attraverso la revisione e il ripensamento radicale di **processi, sistemi informatici, procedure e ruoli** di tutta la struttura del Gruppo.

Stiamo, in particolare, ridisegnando i processi attraverso la metodologia design thinking, coinvolgendo sia esperti del settore che diretti interessati e facendo leva sulle nuove tecnologie, quali l'automazione. Stiamo mettendo a punto strumenti basati su tecniche di Intelligenza Artificiale e introducendo nuovi strumenti per la gestione in mobilità o totalmente digitale della relazione con il cliente nonché creando prodotti innovativi basati su dati generati da sensori Internet of Things.

Riteniamo inoltre sia necessario adeguare e ampliare **conoscenze e competenze** delle nostre persone. La GPeople Strategy prevede pertanto uno specifico programma formativo di reskilling e upskilling, che toccherà il 50% dei dipendenti nei prossimi 2 anni, per permettere loro di svolgere le attività con strumenti più efficaci, basandosi su informazioni e evidenze prodotte da sistemi di analisi evoluta.



Le nostre persone, p. 29

La trasformazione digitale ha anche un impatto significativo esterno, in primis sull'offerta ai nostri clienti e nell'esperienza degli agenti. Ci impegniamo nella creazione e nel consolidamento di **punti di accesso digitali** in grado di garantire la fruizione delle informazioni e dei servizi con una esperienza ricca, semplice e veloce attraverso i molteplici canali digitali. Continuiamo inoltre nel nostro percorso di **osservazione e sperimentazione di tecnologie** a supporto della digitalizzazione del modello operativo proprio e dell'ecosistema in cui operiamo: nuove piattaforme, come quelle rese possibili da Blockchain e Distributed Ledger, strumenti di analisi automatica delle immagini e tecnologie biometriche stanno permettendo la trasformazione di processi, anche molto complessi, che coinvolgono clienti, partner e società del Gruppo.

<sup>21</sup> Il numero dei distributori include tutte le entità assicurative con una rilevante rete distributiva tradizionale (entità consolidate integralmente e alcune entità assicurative in Asia consolidate con il metodo del patrimonio netto dove Generali ha delle partecipazioni significative).

## Tre sono i presupposti fondanti la strategia, che ne guidano l'esecuzione:



### 1. Le nostre persone

+1,7%  
**71.936 dipendenti**

Le acquisizioni realizzate nel 2019 hanno comportato un incremento nel numero dei dipendenti, che è stato superiore alla riduzione derivante dalle cessioni delle attività tedesche e belghe.

+0,2 p.p.  
**51%**

-0,2 p.p.  
**49%**

In coerenza con l'avvio di un nuovo ciclo strategico e le nuove priorità di business, nel 2018 abbiamo sviluppato la nuova Generali People Strategy, **GPeople 2021**, che guiderà le priorità e iniziative di Gruppo nel triennio 2019-2021. Tale strategia è stata definita attraverso un processo di co-creazione che ha coinvolto oltre 400 persone del Gruppo, a diversi livelli organizzativi. Il risultato è stato la definizione di **cinque priorità**:

- promuovere una cultura di innovazione, customer-centricity e inclusione;
- costruire ed evolvere le competenze chiave per l'era digitale;
- favorire lo sviluppo di leader e talenti globali;
- valorizzare l'eccellenza e la creazione di valore sostenibile;
- diventare un'organizzazione semplice, agile ed efficiente.

Tutte le priorità sono supportate da iniziative specifiche, globali e locali, e target definiti e monitorati, in coerenza con Generali 2021.



### Promuovere una cultura di innovazione, customer-centricity e inclusione

Generali promuove un ambiente in cui le persone siano aperte e inclusive, sostenendo valori genuini, behaviours coerenti e un purpose comune.

#### Partner di Vita Behaviours

Per promuovere una cultura di innovazione e diventare **Partner di Vita dei nostri clienti** abbiamo individuato come fattore chiave l'adozione di 4 nuovi behaviours: **ownership**, **simplification**, **innovation** e **human touch** in tutto quello che facciamo.

Nel 2019 è stata disegnata un'esperienza formativa chiamata **Behaviours in action experience** che ha permesso di far vivere questi 4 behaviours a più di 9.800 persone tra le diverse società del Gruppo. L'obiettivo è quello di formare tutte le nostre persone attraverso questo format erogato sia in presenza che tramite una piattaforma e-learning.

#### Managerial Acceleration Program (MAP)

Nel 2017 abbiamo lanciato il **Managerial Acceleration Program (MAP)**, dedicato a tutti i people manager del Gruppo, che si fonda sugli otto comportamenti del **Generali Empowerment Manifesto (GEM)** e ha lo scopo di promuovere una cultura manageriale basata sull'empowerment delle persone. Nel 2019 il programma è stato aggiornato in linea con la Generali 2021 e i restanti manager sono stati formati, contribuendo all'obiettivo di formare il 100% dei nostri people manager. Il MAP è tenuto dai nostri manager, adeguatamente preparati con training e coaching ad hoc (207 manager formati al ruolo di MAP trainer).

## DNF

**Generali Global Engagement Survey**

Al fine di misurare e promuovere l'engagement delle nostre persone, a giugno 2019 abbiamo realizzato la terza edizione della **Generali Global Engagement Survey**, strumento manageriale di miglioramento continuo.

**89%** (+3 p.p. vs 2017)

Tasso di partecipazione

+62.000 persone

+170 entità organizzative

+33.460 commenti aperti ricevuti

**82%** (+2 p.p. vs 2017)

Tasso di engagement



più di 8 persone su 10 si sentono engaged

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

Credo fortemente negli scopi e negli obiettivi della mia Azienda

**82%** risposte favorevoli

Sono fiero/a di lavorare per il Gruppo Generali

**86%** risposte favorevoli

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

**87%** risposte favorevoli

Sostengo pienamente i Valori del Gruppo Generali

**86%** risposte favorevoli

Raccomanderei il Gruppo Generali come un buon posto in cui lavorare

**82%** risposte favorevoli

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

**71%** risposte favorevoli

Vogliamo accelerare verso l'eccellenza facendo leva sui nostri punti di forza e agendo velocemente sulle nostre opportunità di miglioramento. Sulla base dei risultati ottenuti sono state identificate **tre priorità globali**:

- eliminare la burocrazia per supportare l'efficienza e il processo decisionale;
- valorizzare le potenzialità delle nostre persone promuovendo meritocrazia, riconoscimento e sviluppo personale in modo trasparente;
- favorire un ambiente di lavoro inclusivo per valorizzare le diversità.

Sono state ideate oltre 430 azioni locali, che verranno avviate e comunicate a partire da gennaio 2020.

**Diversity & Inclusion Strategy**

Il Gruppo ha impresso un'accelerazione alla promozione di un ambiente e di una cultura organizzativa inclusivi, che valorizzano ogni diversità. Abbiamo implementato il **Diversity & Inclusion index (D&I index)**, strumento di monitoraggio dei progressi sulle **quattro priorità** di genere, generazioni, culture e inclusione.

Molte le iniziative lanciate globalmente: il programma **From unconscious bias to conscious inclusion** volto a sensibilizzare i business leader sul tema dei pregiudizi inconsci, il **Lioness Acceleration Program** per lo sviluppo della pipeline femminile, l'analisi sul **gender pay gap** e relative azioni di mitigazione. Sono in corso inoltre dei lavori preparatori per riconoscere e valorizzare la comunità LGBT (Lesbiche, Gay, Bisessuali e Transgender), che sfoceranno in azioni concrete nel corso del 2020. Il coinvolgimento delle persone è alla base della creazione della prima **D&I Community**, che fa leva sull'intelligenza collettiva dei dipendenti per la diffusione e il lancio di nuove iniziative.

Nel 2019 il Gruppo ha rinnovato il suo impegno per contrastare ogni forma di discriminazione e molestie, incluse quelle di natura sessuale, puntando su maggiore trasparenza e comunicazione, tramite la sensibilizzazione sull'utilizzo dell'helpline interna e la pubblicazione di articoli e video dedicati. Il Gruppo e il Comitato Aziendale Europeo hanno sottoscritto la Dichiarazione congiunta in tema di Diversity & Inclusion e, per la nostra governance e le azioni implementate, Borsa Italiana ci ha conferito il **premio Best D&I employer nell'ambito del Women In Finance - Italy award**.

**77% D&I index<sup>22</sup>**

**Full Performance Management Framework**

Responsabilizzare le nostre persone significa anche promuovere una cultura basata sulla performance. Attraverso il **Group Performance Management** ci impegniamo a diffondere questa cultura, rafforzando nel contempo trasparenza e meritocrazia, in linea con quanto le nostre persone hanno chiesto in occasione della Generali Global Engagement Survey. Nel 2019, il 99%<sup>23</sup> delle nostre persone sono state coinvolte nel processo di performance management.

Il framework è articolato su differenti fasi: definizione degli obiettivi, valutazione della performance, dialogo di feedback e piano di sviluppo individuale.

<sup>22</sup> L'indice si riferisce a tutte le business unit e paesi rilevanti del Gruppo dove applicabile in base alle priorità che compongono l'indice stesso.

<sup>23</sup> I dati si riferiscono alle società del Gruppo, pari a 57.438 dipendenti (80% del totale), incluse nel perimetro del processo di Group Performance Management.





## Costruire ed evolvere le competenze chiave per l'era digitale

I trend del settore, l'ambizione a diventare Partner di Vita per i nostri clienti e le nuove tecnologie richiedono lo sviluppo di nuove competenze. Forniremo alle nostre persone le competenze per continuare a crescere e affermarsi nell'era digitale e per sostenere le priorità strategiche di business.

Per identificare in anticipo come evolveranno i ruoli e le competenze del futuro, è stata definita e diffusa in tutto il Gruppo una metodologia di pianificazione che aiuti, da un lato, ad individuare i ruoli e le competenze più esposte al cambiamento e, dall'altro, a definire le iniziative per colmare il divario formativo del personale stesso, coerentemente con la strategia. Rispetto a quest'ultima, iniziativa di fondamentale rilevanza è il programma denominato We LEARN. We LEARN ha infatti l'obiettivo di effettuare il **reskilling del 50% dei dipendenti entro il 2021** e si articola su **3 componenti formative** - Foundation, New Skills for Evolving Roles e New Role Schools (mini-master) - e su di una nuova piattaforma digitale, innovativa e interattiva di Gruppo, atti a sviluppare nuove skill di business, tecniche, tecnologiche e comportamentali.

### 19,7% di dipendenti reskilled<sup>24</sup>

Nel 2019, considerando la totalità della formazione disponibile per i dipendenti del Gruppo, il 97,7% dei dipendenti sono stati coinvolti in almeno 1 programma di formazione. L'investimento in formazione è stato pari a € 60,3 milioni e sono state erogate 2,4 milioni di ore di formazione.

+6,4%

### 36,4 ore medie di formazione pro capite



## Favorire lo sviluppo di leader e talenti globali

Guidare e implementare la nostra strategia richiede forti capacità di leadership. I nostri futuri leader devono guidare l'organizzazione verso la trasformazione, avere una mentalità globale e essere di esempio con comportamenti per diventare Partner di Vita per i nostri clienti.

Stimoliamo la condivisione e la declinazione locale della strategia di Gruppo e **supportiamo lo sviluppo di leader e talenti globali** con percorsi di formazione personalizzati tra cui:

- **Leading the Lifetime Partner transformation - the role of the CEO**: 46 CEO, 3 giorni presso London Business School;
- **Leading the Lifetime Partner transformation**: 38 Senior Leader, 3 giorni presso London Business School;
- **Global Leadership Program - Take Off**: 36 Group Talent Manager, 3 giorni presso Insead e 5 settimane online;
- **Global Mentoring Program**: 41 Senior Leader e 41 Group Talent Manager.



## Valorizzare l'eccellenza e la creazione di valore sostenibile

La nostra ambizione è promuovere un ambiente meritocratico dove la performance delle nostre persone sia riconosciuta e premiata. Questo è possibile attraverso la nostra Group Reward Strategy, che promuove l'allineamento agli obiettivi strategici e la partecipazione di tutte le nostre persone al processo di creazione di valore. Proprio per questo, abbiamo ideato e lanciato **We SHARE, il primo piano di azionariato del suo genere rivolto ai dipendenti del Gruppo**, con l'obiettivo di coinvolgere il maggior numero di persone nel mondo per diventare azionisti di Generali.

In linea con Generali 2021, We SHARE riconosce il ruolo chiave delle nostre persone nel conseguimento degli obiettivi strategici attraverso una cultura di ownership, uno dei comportamenti fondamentali per raggiungere la nostra ambizione di diventare Partner di Vita per i nostri clienti.

We SHARE è stato lanciato in 35 paesi per circa 60.000 dipendenti riscuotendo l'adesione di 21.430 persone e un **tasso di partecipazione del 35,3%**. Ciò dimostra l'importante livello di coinvolgimento delle nostre persone e il forte impegno alla strategia di Gruppo. In connessione al piano, oltre € 420.000 sono stati assegnati alla Fondazione The Human Safety Net grazie alle donazioni dei dipendenti e a quella di Generali per ogni partecipante.

<sup>24</sup> L'indicatore si riferisce ai dipendenti del Gruppo, ad eccezione della forza vendita.



## Diventare un'organizzazione semplice, agile ed efficiente

Il nostro obiettivo è quello di rafforzare la nostra capacità di adattarci al cambiamento, porre al centro il cliente e responsabilizzare le nostre persone attraverso organizzazioni più semplici e flessibili. Adotteremo nuove modalità di lavoro per fare leva sulla nostra intelligenza collettiva. L'organizzazione di Gruppo è infatti un asset fondamentale per assicurare una corretta esecuzione della strategia e il raggiungimento degli obiettivi di business. Crediamo in un modello organizzativo chiaro e semplice che promuova anche **nuovi modi di lavorare più agili** facilitando velocità, collaborazione, responsabilizzazione e innovazione. In questo contesto, **sosteniamo lo smart working**, che verrà esteso all'intero Gruppo entro il 2021.

### 62% delle entità organizzative<sup>25</sup> con smart working



Glossario disponibile a fine volume

A conferma della centralità delle persone nella nostra strategia, abbiamo realizzato 11 meeting con il Comitato Aziendale Europeo, l'organismo europeo di rappresentanza dei lavoratori del Gruppo, nel forum permanente dedicato al dialogo sociale.

Abbiamo sviluppato un framework per la valutazione e la gestione dei **rischi operativi** ispirato alle best practice internazionali e aderente alle previsioni della direttiva Solvency II. Nell'ambito dell'assessment condotto annualmente dalle società del Gruppo, sono stati individuati e puntualmente analizzati i rischi che possono impattare l'ambito afferente le nostre persone e sono state valutate le iniziative implementate con l'obiettivo di mitigare i rischi stessi. Gli ambiti di analisi hanno, in particolare, riguardato le seguenti categorie:

- rapporti di impiego, con particolare focus sulle tematiche inerenti le persone chiave e all'etica aziendale;
- sicurezza sul lavoro;
- discriminazione, diversità e inclusione.

Nel corso del 2019, il catalogo dei rischi operativi è stato arricchito con un nuovo rischio relativo alla possibilità di fallire nell'acquisizione di nuove skill e competenze necessarie alla realizzazione della strategia del Gruppo. La valutazione è soddisfacente anche alla luce delle iniziative implementate nell'ambito della Generali People Strategy descritta e della centralità delle nostre persone nella strategia del Gruppo.



## 2. Un brand forte

Puntiamo a rafforzare il nostro brand in modo da diventare Partner di Vita per i nostri clienti in linea con la strategia Generali 2021.

L'obiettivo è quello di trasformare il ruolo di Generali da mero venditore di prodotti a fornitore di soluzioni integrate, mettendo in pratica i nostri valori fondamentali di semplicità, innovazione, empatia e attenzione. Oltre ad utilizzare la tecnologia, dobbiamo connetterci all'aspetto umano delle persone aiutandole a vivere una vita migliore, creando valore oltre al contratto di polizza. È fondamentale concentrarsi sull'esperienza del cliente e sulla costruzione di relazioni più profonde integrando prevenzione e assistenza alla protezione, creando prodotti e servizi su misura. Abbiamo ad offrire un'esperienza multicanale perfettamente integrata, sia nel mondo digitale che in quello fisico: la nostra solida rete composta da 156 mila distributori<sup>26</sup> in tutto il mondo è al centro della nostra trasformazione. I dati

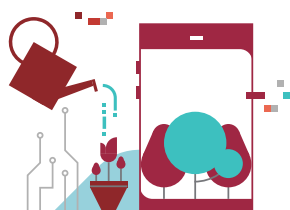
<sup>25</sup> Dove applicabile in base alle disposizioni e/o regolamentazioni locali.

<sup>26</sup> Il numero dei distributori include tutte le entità assicurative con una rilevante rete distributiva tradizionale (entità consolidate integralmente e alcune entità assicurative in Asia consolidate con il metodo del patrimonio netto dove Generali ha delle partecipazioni significative).

e la tecnologia sono leve cruciali che offriranno l'opportunità di adattare prodotti e servizi per soddisfare le necessità dei nostri distributori su mobile, web e nelle interazioni personali.

Ci impegniamo a rafforzare il nostro brand per **diventare la prima scelta nell'ambito del Relationship Net Promoter Score (RNPS) tra le realtà internazionali a livello europeo entro il 2021**, favorendo in questo modo la trasformazione. Porteremo i consumatori a considerare, preferire e acquistare Generali, e a connettersi con i nostri distributori. Il nostro obiettivo consiste in una brand preference più alta rispetto alla quota di mercato.

**+3 RNPS<sup>27</sup>**



Glossario disponibile a fine volume

### 3. L'impegno costante per la sostenibilità

Il nostro impegno per la sostenibilità è il terzo presupposto fondante di Generali 2021 e si riferisce alla creazione di valore di lungo termine per i nostri stakeholder: non solo azionisti, investitori e clienti ma anche dipendenti, fornitori, ambiente, comunità locali e la società in generale.

Gli obiettivi identificati sono legati alle nostre attività di core business e al nostro impegno verso le comunità. In particolare, rispetto alle nostre attività di assicuratore, ci impegniamo entro il 2021 a:

- aumentare del 7-9% i premi derivanti dai prodotti assicurativi a valenza ambientale e sociale;
- allocare € 4,5 miliardi in nuovi investimenti green e sostenibili.

#### Obiettivi, metriche e risultati della gestione degli impatti dei cambiamenti climatici

Il Gruppo ha avviato un processo di valutazione della sostenibilità e della resilienza del proprio modello di business ai cambiamenti climatici, con particolare focus sulle attività di investimento, di sottoscrizione assicurativa e di gestione della relazione con i clienti e gli altri stakeholder.



Sfide e opportunità del contesto di mercato, p. 18

A fronte di questa analisi, abbiamo definito obiettivi e metriche per mitigare i rischi e cogliere le opportunità derivanti dai cambiamenti climatici e dalla transizione verso una società a basso impatto ambientale.

#### Obiettivi e metriche per cogliere opportunità

#### Risultati 2019

€ 4,5 mld di nuovi investimenti green e sostenibili (2018-2021)

> € 2.667 mln di nuovi investimenti green e sostenibili<sup>28</sup>

Aumento della raccolta premi derivanti dai prodotti a valenza ambientale

> +5,5%  
€ 1.359,5 mln premi da prodotti a valenza ambientale



L'andamento economico del Gruppo, p. 49

Finanza sostenibile

> Emissione di un green bond da € 750 mln



Indebitamento e liquidità, p. 60

<sup>27</sup> Sono interessati 20 mercati in cui siamo presenti in Europa e Asia.

<sup>28</sup> I nuovi investimenti green e sostenibili si riferiscono al dato cumulato 2018-2019 di Generali Insurance Asset Management e Generali Global Infrastructure. Circa il 50% di questi investimenti è stato effettuato nel 2019.

## DNF

**Obiettivi e metriche per mitigare rischi**

- Esclusione di nuovi investimenti in società dei settori carbone e sabbie bituminose e disinvestimento di circa € 2 mld
- Esclusione della sottoscrizione di coperture assicurative property di rischi legati al carbone per nuovi clienti di questo settore e per la nuova costruzione di miniere e centrali elettriche a carbone
- Raccolta premi da clienti del settore carbone inferiore alla soglia dello 0,1% del totale premi Danni
- Engagement per una transizione giusta delle otto società del carbone operanti in paesi fortemente dipendenti da questo combustibile, dove il Gruppo Generali ha una presenza primaria in qualità di investitore e/o di assicuratore, di cui sei società identificate da Urgewald nella sua lista 120 Top Coal Developers del 2018

**Risultati 2019**

- > Nessun nuovo investimento e costante riduzione degli investimenti residui costituiti da obbligazioni in run-off
- > Nessuna acquisizione di nuovi clienti del settore del carbone e nessuna copertura per la nuova costruzione di miniere e centrali elettriche a carbone
- > Esposizione assicurativa in riduzione, al di sotto della soglia dello 0,1% dei premi Danni
- > Interruzione delle attività di investimento e di sottoscrizione property con due società a causa dell'indisponibilità al confronto. Engagement in corso con sei società, di cui due rientrano fra i primi 120 operatori al mondo per espansione della capacità carbone, come identificabili nel database Urgewald 2019

**Obiettivi e metriche per ridurre i nostri impatti diretti**

- Riduzione del 20% delle emissioni di gas a effetto serra legate alle attività dirette del Gruppo (2013-2020)
- Incremento degli acquisti di energia elettrica da fonti rinnovabili

**Risultati 2019**

- > L'impronta carbonica del Gruppo<sup>29</sup> è pari a t 96.784 CO<sub>2</sub>e (-20,1% rispetto al 2013)
- > +11 p.p.  
99% del totale degli acquisti di energia da fonti rinnovabili<sup>29</sup>

Oltre a **EnterPRIZE** - un premio internazionale ideato da Generali per le migliori PMI sostenibili e per il quale nel 2019 abbiamo avviato un gruppo di lavoro con i principali paesi europei - riportiamo di seguito le altre due iniziative strategiche che integrano pienamente la sostenibilità nel nostro processo di creazione del valore:

**Consumatore responsabile**

Generali sta definendo un'offerta distintiva e dedicata ai consumatori responsabili, che vogliono generare un impatto positivo sull'ambiente e sulla società. L'offerta si compone di **prodotti a valenza sociale e ambientale** e **soluzioni di investimento sostenibile**.

Nel 2019 abbiamo avviato le attività per identificare le richieste e i bisogni del consumatore responsabile e stiamo studiando soluzioni assicurative e di investimento. Le prime soluzioni di investimento sostenibile, coerenti a tali finalità, sono state lanciate da Banca Generali e da Generali Italia, collegando la loro offerta agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.



L'andamento economico del Gruppo, p. 49



Glossario disponibile a fine volume

**The Human Safety Net**

Le attività a favore delle comunità nei paesi in cui il Gruppo opera sono state focalizzate su The Human Safety Net a partire dal 2017, ottimizzandole così su un numero minore di iniziative, più omogenee e di maggior impatto rispetto al passato, come previsto da **linee guida interne**. The Human Safety Net ha lo scopo di **attivare le risorse finanziarie e tecniche, così come la rete di persone e le competenze di dipendenti e agenti di Generali verso obiettivi comuni**, favorendo le occasioni di contatto con le comunità locali e portando un cambiamento duraturo nella vita dei beneficiari.

<sup>29</sup> Le emissioni di gas a effetto serra e gli acquisti di energia elettrica da fonti rinnovabili comprendono gli impatti generati dal personale che lavora in sedi gestite dal Gruppo in Austria, Francia, Germania, Italia, Repubblica Ceca, Spagna e Svizzera, pari al 42% del totale delle nostre persone. Le emissioni totali sono calcolate secondo il metodo location-based; le rendicontiamo anche secondo il metodo market-based sul nostro sito. L'anno base 2013 è stato rideterminato (ora t 121.161 CO<sub>2</sub>e, ridotto di t 3.495 CO<sub>2</sub>e rispetto alle precedenti rendicontazioni) in coerenza all'aggiornamento della nuova metodologia usata per il calcolo delle emissioni derivanti dalla flotta aziendale in dotazione al personale. La nuova metodologia ha armonizzato a livello di Gruppo i criteri di stima per ripartire l'uso dell'auto per motivi aziendali (70% delle percorrenze totali), incluso nel calcolo delle emissioni, dall'uso per motivi privati, escluso invece dal calcolo delle emissioni del Gruppo (30% delle percorrenze totali).

**Per le Famiglie**

Aiutiamo i genitori a nutrire i primi sei anni di vita dei bambini con le abilità fondamentali per la loro vita futura.

**Per le Start-up di Rifugiati**

Sosteniamo i rifugiati a creare la propria impresa, favorendone l'integrazione sociale ed economica nel paese di accoglienza.

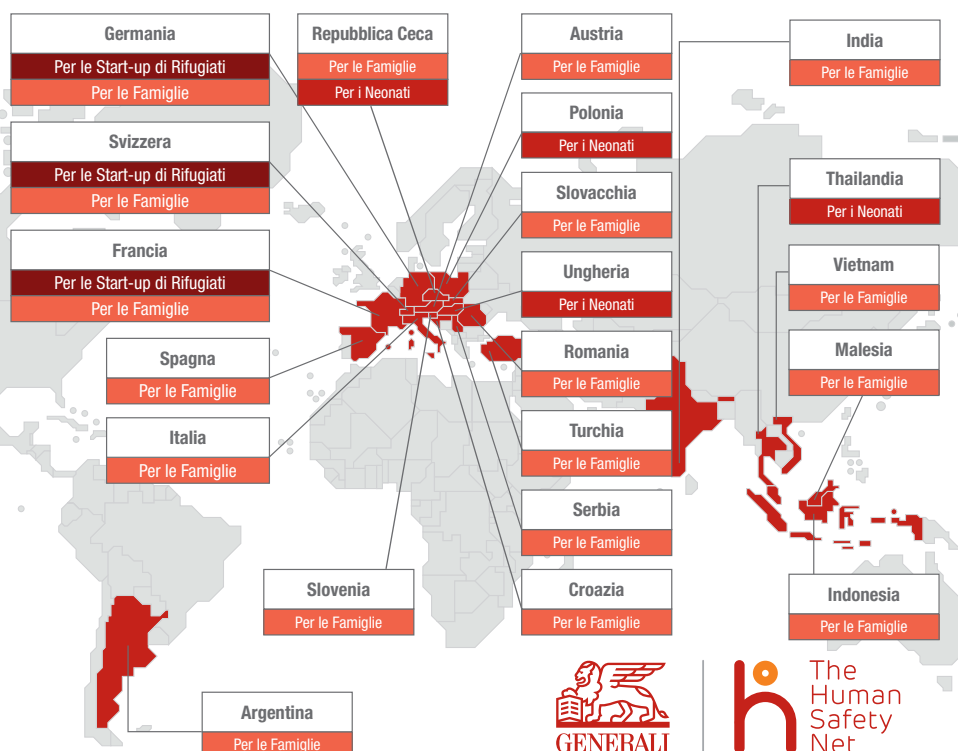
**Per i Neonati**

Miglioriamo cure e supporto per i neonati prematuri, o con complicazioni alla nascita come l'asfissia neonatale affinché possano sopravvivere e svilupparsi al meglio.

+16,7%

**21 paesi**

+91,7%

**46 partner**

The Human Safety Net è attiva con tre programmi che hanno la missione comune di liberare il potenziale delle persone più vulnerabili affinché possano migliorare le condizioni di vita delle loro famiglie e delle loro comunità, lavorando assieme a partner, come imprese sociali o organizzazioni non governative radicate sul territorio. Ciascun paese e business unit del Gruppo può scegliere a quale dei tre programmi aderire, identificando e proponendo, in base a un accurato processo di due diligence, uno o più partner, che gestiscono direttamente le attività con i beneficiari. Tutte le attività e i risultati ottenuti sono monitorati attraverso un sistema di misurazione basato sullo standard internazionale del London Benchmarking Group.



Glossario disponibile a fine volume

La nostra ambizione nei prossimi tre anni è di estendere ulteriormente The Human Safety Net. L'obiettivo è di farlo mantenendo l'elevata qualità dei programmi che ci ha contraddistinto fino ad oggi, potenziando però le attività nei paesi in cui siamo attivi, con una sempre maggiore partecipazione di dipendenti e distributori attraverso il volontariato e con il coinvolgimento di clienti e altre organizzazioni terze che ne condividano l'approccio e la missione.

Procede inoltre la rivitalizzazione dell'area marciana a Venezia: è stato approvato il progetto di restauro delle Procuratie Vecchie di Piazza San Marco, futura casa e Hub globale di The Human Safety Net.

Con The Human Safety Net aiutiamo persone come Dima, un'insegnante d'arte di origine siriana impegnata ad aprire una scuola di creatività per bambini a Saarbrücken in Germania, o Ana, una mamma indonesiana che è riuscita a dare una svolta positiva alla vita dei figli migliorando la vita della sua famiglia nelle periferie di Jakarta.



[www.thehumansafetynet.org/it/newsroom/all](http://www.thehumansafetynet.org/it/newsroom/all) per scoprire maggiori dettagli sulle storie



[www.thehumansafetynet.org](http://www.thehumansafetynet.org) per ulteriori informazioni sull'iniziativa

## DNF

## Le nostre regole per un agire corretto

Svolgiamo la nostra attività nel rispetto della legge, dei regolamenti e codici interni, e dell'etica professionale. Monitoriamo con continuità le evoluzioni del sistema regolamentare nazionale e internazionale, dialogando anche con i legislatori e le istituzioni, in modo da valutare sia nuove opportunità di business che la nostra esposizione al rischio di non conformità e da prendere tempestive misure per gestirlo adeguatamente. Abbiamo un sistema di governo, di gestione e di rendicontazione che garantisce il rispetto dei principi di sostenibilità e la loro integrazione concreta nelle decisioni quotidiane, in coerenza con l'obiettivo di favorire uno sviluppo sostenibile dell'attività d'impresa e di generare valore durevole nel tempo.

Il nostro modello di sostenibilità è basato sulla **Carta degli Impegni di Sostenibilità**, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali, che si articola su tre pilastri:

1. fare impresa in modo sostenibile, puntando all'eccellenza nei processi aziendali;
2. vivere la comunità, svolgendo un ruolo attivo dove opera il Gruppo e andando oltre le attività quotidiane;
3. dotarsi di governance e regole appropriate per agire correttamente.

Sono stati istituiti un Comitato di Sostenibilità a livello del top management e gruppi di lavoro integrati con le funzioni di business di Head Office e le business unit del Gruppo.

Abbiamo inoltre un insieme di **politiche e linee guida di Gruppo pubbliche**, che ci supportano nello svolgere il nostro lavoro in modo sostenibile e responsabile, quali:

- **Politica di Sostenibilità di Gruppo**, che, approvata dal Consiglio di Amministrazione a marzo 2019, delinea il sistema per identificare, valutare e gestire i rischi connessi a fattori di natura ambientale, sociale e pertinenti il governo societario (fattori ESG). In particolare, definisce le regole per:
  - identificare, valutare e gestire fattori ESG che potrebbero presentare rischi e opportunità per il conseguimento degli obiettivi aziendali;
  - identificare, valutare e gestire gli impatti positivi e negativi che le decisioni e le attività aziendali potrebbero avere sull'ambiente esterno e sugli interessi legittimi degli stakeholder;
- **Codice di Condotta**, che definisce i principi basilari di comportamento che tutto il personale del Gruppo è tenuto ad osservare e che vengono declinati in specifiche linee guida aventi ad oggetto, ad esempio, la promozione della diversità e dell'inclusione, la gestione dei conflitti di interesse, la tutela dei dati personali e la prevenzione di fenomeni di corruzione;
- **Politica di Gruppo per l'Ambiente e il Clima**, che contiene i principi guida cui devono riferire le strategie e gli obiettivi per la gestione ambientale;
- **Responsible Investment Guideline**, che codifica a livello di Gruppo le attività di investimento responsabile;
- **Responsible Underwriting Group Guideline**, che delinea i principi e le regole per valutare le caratteristiche ambientali, sociali e di governance dei clienti potenziali e attuali nel processo di underwriting P&C;
- **Codice Etico per i fornitori**, che evidenzia i principi generali per la gestione corretta e proficua dei rapporti con i partner contrattuali.



[www.generali.com/it/info/download-center/policies](http://www.generali.com/it/info/download-center/policies)



L'insieme di queste politiche e linee guida di Gruppo contribuisce ad assicurare anche il **rispetto dei diritti umani**. Ad esempio, il filtro della Responsible Investment Guideline ci permette ogni anno di identificare e escludere dal nostro universo investibile le società che hanno commesso gravi violazioni dei diritti umani.

Al fine di rafforzare, ove necessario, i presidi già esistenti su tale tematica, è stata inoltre avviata un'attività di ulteriore approfondimento in linea con i più rilevanti principi e strumenti internazionali - tra cui la Dichiarazione

Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, gli standard internazionali core dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, gli UN Guiding Principles on Business and Human Rights. L'analisi ha valutato il potenziale impatto sui diritti umani prendendo in considerazione sia il rischio connesso ai business svolti direttamente dalle società del Gruppo sia il rischio paese dei paesi in cui tali società operano. A tal fine, abbiamo identificato una lista dei principali diritti umani potenzialmente impattati dall'operato del Gruppo nei diversi business e, per ciascuno, gli strumenti già posti in essere per la mitigazione dei rischi, valutandone il livello di presidio, considerandolo in linea con il proprio posizionamento e le pratiche comuni al settore.

Il Gruppo manterrà in essere una continua azione di monitoraggio per garantire un comportamento sempre più virtuoso e responsabile in tutti i suoi business.

Siamo dotati di un **sistema normativo interno di Gruppo** strutturato, regolato dalla Generali Internal Regulation System (GIRS) Policy che mira a favorire una solida e efficace governance e a promuovere una coerente implementazione delle norme interne di Gruppo nelle diverse realtà che lo compongono.

Le normative di Gruppo coprono il sistema di governo societario, il sistema di controllo interno, il sistema di gestione dei rischi - collegato in particolare al presidio della solvibilità (Solvency II) - e le altre maggiori aree di rischio.



Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2019, p. 34

I principali rischi di non conformità sono presidiati da appositi programmi diffusi nel Gruppo. Monitoriamo regolarmente attraverso apposite attività di risk assessment la nostra esposizione a questi rischi per ridurre al minimo potenziali danni reputazionali e economici derivanti dalla violazione delle disposizioni normative, tra cui quelle finalizzate a prevenire il riciclaggio e il finanziamento del terrorismo nonché fenomeni di corruzione. Siamo fermamente impegnati nella prevenzione dell'utilizzo dei nostri prodotti e servizi ai fini del **riciclaggio** e del finanziamento del terrorismo e nel rispetto delle disposizioni in materia di sanzioni internazionali: siamo dotati di politiche ed elevati standard di Gruppo allineati alle normative europee e internazionali nonché delle più appropriate misure di mitigazione dei rischi.

Condanniamo e combattiamo ogni forma di **corruzione**. I nostri dipendenti, fornitori e clienti possono usufruire, anche in forma anonima, di alcuni canali di comunicazione, tra cui la Group Compliance Helpline, sempre raggiungibile con accesso diretto dal Portale di Gruppo e dal sito internet, semplificata nella navigazione e arricchita da un video tutorial per meglio guidare il segnalante. Tali canali, attivi 24 ore al giorno, assicurano una gestione oggettiva e indipendente delle segnalazioni di comportamenti o azioni anche solo potenzialmente contrari alla legge, al Codice di Condotta, alle sue normative interne o a altre norme aziendali, in conformità al relativo **processo per la gestione delle segnalazioni** e alla **politica di whistleblowing** che seguiamo da tempo. Abbiamo infine adottato una rigorosa politica contro le ritorsioni.



[www.generali.com/it/our-responsibilities/responsible-business/code-of-conduct](http://www.generali.com/it/our-responsibilities/responsible-business/code-of-conduct) per ulteriori informazioni sul Codice di Condotta sui canali di comunicazione e sul processo per la gestione delle segnalazioni



[www.youtube.com/watch?v=ZeFiJLmf7E](https://www.youtube.com/watch?v=ZeFiJLmf7E)

+9,6%

## 149 segnalazioni gestite

### 1 Compliance Week

**A path of Trust. Step by step we can shape a safer future** è stato il motto dell'ultima edizione della Compliance Week. La campagna era collegata ai temi della strategia Generali 2021, in cui la fiducia e lo human touch sono elementi essenziali per diventare Partner di Vita. Group Compliance è stata a disposizione dei colleghi del Gruppo per sensibilizzarli e rispondere alle loro domande sul Codice di Condotta e sui comportamenti etici.

Siamo impegnati per rendere il nostro sistema di formazione del personale sempre più efficace. Continuiamo ad impegnarci in attività di sensibilizzazione e formazione sui diversi temi trattati nel Codice.

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

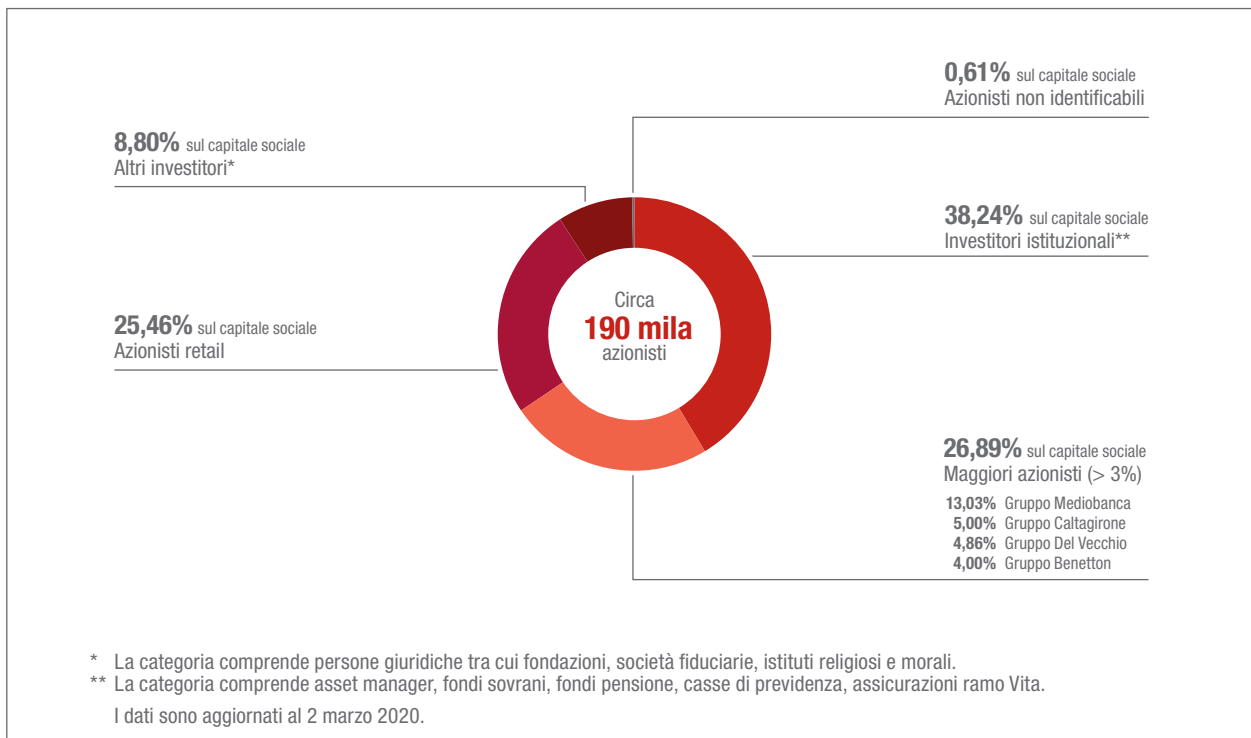
-2,6%

**52.197 dipendenti<sup>30</sup>** hanno completato il corso di **formazione sul Codice di Condotta**

## La nostra governance e politica retributiva

### La nostra governance

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



L'andamento dell'azione, p. 64 per ulteriori informazioni sull'azione

## DNF

Non sussiste ad oggi un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti secondo quanto previsto dal Testo Unico delle disposizioni in materia di Intermediazione Finanziaria (TUIF), anche se si segnala che il piano triennale di azionariato per i dipendenti del Gruppo, che è stato approvato dall'Assemblea svoltasi a maggio 2019, avrà l'effetto di assegnare loro una quota di azioni a novembre 2022. Tale piano, promosso nell'ambito della strategia Generali 2021, è volto al raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'ottica di una cultura di ownership e empowerment e della partecipazione dei dipendenti alla creazione di valore sostenibile del Gruppo.

Agevoliamo inoltre la partecipazione alle assemblee dei beneficiari dei piani d'incentivazione di lungo termine (LTI), che sono basati su azioni Generali, mettendo a loro disposizione i servizi del rappresentante designato.



[www.generali.com/it/governance/remuneration/share-plan-for-the-generalis-group-employees](http://www.generali.com/it/governance/remuneration/share-plan-for-the-generalis-group-employees) per ulteriori informazioni sul piano di azionariato per i dipendenti del Gruppo



Le nostre persone, p. 29

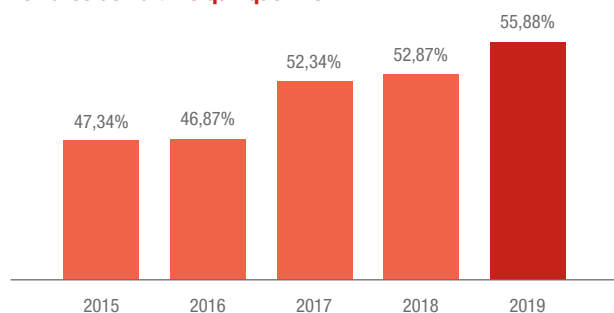


Intratteniamo **rapporti continuativi con tutti gli stakeholder esterni**: investitori istituzionali, proxy advisor, analisti finanziari e azionisti retail. L'intensa attività di relazione si sostanzia in diverse forme di confronto, con interlocutori individuali o in gruppo, all'interno di roadshow e conferenze di settore, nonché in momenti di scambio ad hoc per specifiche tematiche, che spaziano dagli argomenti di business, finanziari e di performance a temi di corporate governance, remunerazione e sostenibilità rilevanti per i diversi rappresentanti della comunità finanziaria. Tra le principali occasioni di confronto ricorrente con il vertice della Società vi sono l'Assemblea annuale degli Azionisti, gli eventi legati al piano strategico (Investor Day), nonché le principali presentazioni dei risultati finanziari.

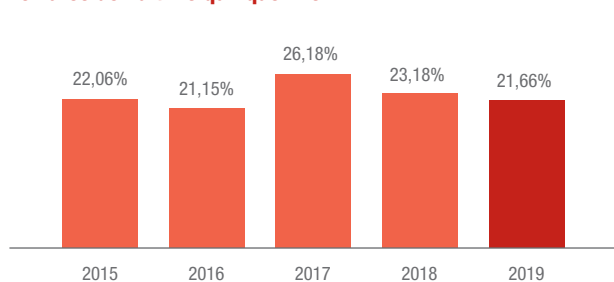


Nota alla Relazione, p. 98 per ulteriori informazioni sulle relazioni con gli stakeholder

#### Percentuale di capitale sociale presente in Assemblea nell'arco dell'ultimo quinquennio



#### Percentuale del capitale sociale rappresentato da investitori istituzionali presente in Assemblea nell'arco dell'ultimo quinquennio

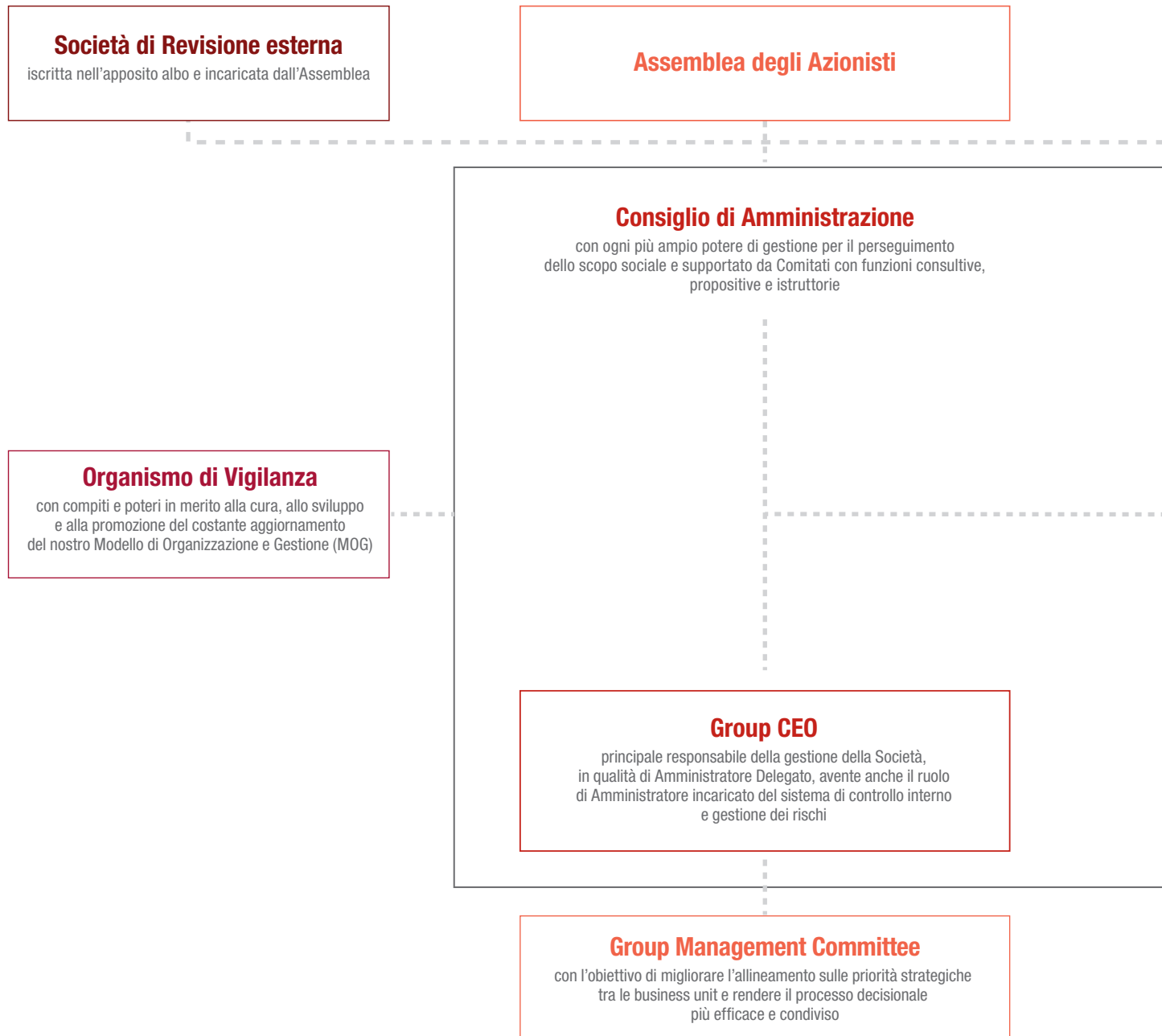


Siamo giunti nel 2019 alla quarta edizione del programma **Shareholders' Meeting Extended Inclusion (SMEI)**, che ha lo scopo di agevolare la partecipazione all'Assemblea degli Azionisti e di facilitare la fruizione degli spazi assembleari e l'interazione degli azionisti con difficoltà motoria, uditiva e visiva. Abbiamo fornito e ampliato alcuni servizi specifici utili a contenere l'impatto delle possibili barriere fisiche, comunicative e sensoriali, come la traduzione simultanea in diverse lingue e nella lingua dei segni, la sottotitolatura in italiano - servizi disponibili dalla scorsa assemblea anche per lo streaming dei discorsi di apertura del Presidente, del Group CEO e del Group CFO - nonché l'accoglienza e il check-in dedicati, e l'assistenza sanitaria qualificata. Inoltre, l'informativa sui servizi SMEI è stata arricchita con la pubblicazione di una nuova pagina nel sito di Gruppo e con la distribuzione ai partecipanti ai lavori assembleari di uno specifico booklet. Uno dei motori che ha caratterizzato il programma sin dall'inizio è la partecipazione di decine di dipendenti del Gruppo che ogni anno aderiscono all'iniziativa nella veste di volontari, lavorando in sinergia con gli operatori professionali specializzati.



[www.generali.com/it/governance/annual-general-meeting](http://www.generali.com/it/governance/annual-general-meeting)  
per maggiori dettagli sul programma SMEI

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



### Collegio Sindacale

con funzioni di vigilanza sull'osservanza della legge e dello Statuto nonché di controllo sulla gestione

Comitato  
Controllo e  
Rischi

Comitato  
Nomine e  
Remunerazione

Comitato  
Governance  
e Sostenibilità

Comitato  
Investimenti

Comitato  
Operazioni  
Strategiche

Comitato  
Operazioni con  
Parti Correlate

### La governance a presidio della gestione dei cambiamenti climatici

La governance del Gruppo è strutturata in modo tale da favorire un'efficace gestione dei rischi e delle opportunità legati ai cambiamenti climatici, considerato uno dei fattori ESG più rilevanti per il Gruppo e i suoi stakeholder. In particolare, il **Consiglio di Amministrazione** assicura che il sistema di organizzazione e gestione del Gruppo sia completo, funzionale e efficace nel presidio degli impatti legati ai cambiamenti climatici. Ha pertanto adottato la Strategia sui Cambiamenti Climatici nel 2018 ed è informato attraverso il **Comitato Governance e Sostenibilità** sulle azioni intraprese dal management per la sua attuazione e sui risultati raggiunti. Nel 2019 questi elementi sono stati analizzati nel corso di quattro riunioni del Comitato.

Il **Comitato di Sostenibilità a livello del top management** guida e agevola le decisioni necessarie affinché nei principali processi aziendali sia integrata la valutazione e la coerente gestione degli impatti dei cambiamenti climatici. Le decisioni definite dal Comitato sono attuate dal management competente, ciascuno per la propria area di responsabilità.

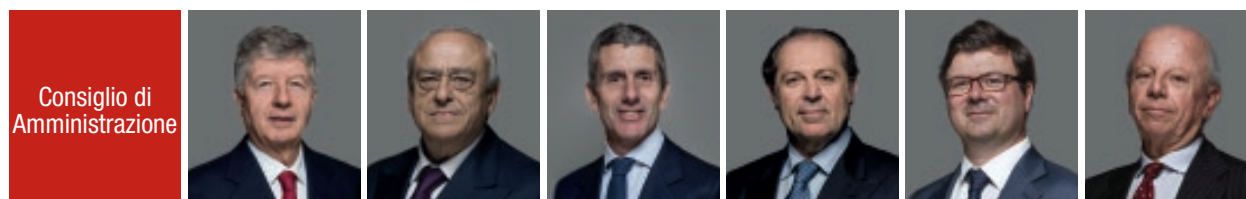
Tale approccio interfunzionale è riflesso anche nella **Climate Strategy Task Force**, che riunisce le funzioni di Group Investment, Asset & Wealth Management, Group P&C Retail, Group P&C Corporate & Commercial, Group Life & Health, Group Integrated Reporting e Group Risk Management, coordinato da Group Sustainability & Social Responsibility. Obiettivo del gruppo di lavoro è garantire la gestione dei rischi e delle opportunità legate ai cambiamenti climatici in conformità alla strategia definita dal Consiglio e assicurare la rendicontazione su tali aspetti sia agli organi competenti interni sia agli stakeholder esterni, in linea con le raccomandazioni della TCFD. Inoltre, più specificatamente per definire un framework di riferimento per la gestione dei rischi legati ai cambiamenti climatici in ottica previsionale, articolato nelle quattro principali fasi di gestione del rischio, ossia identificazione, misurazione, gestione e rendicontazione dei rischi, nel corso del 2019 è stato avviato un **progetto guidato dalla funzione di Risk Management** che vede il coinvolgimento delle principali funzioni aziendali interessate.



[www.generali.com/it/our-responsibilities/our-commitment-to-the-environment-and-climate](http://www.generali.com/it/our-responsibilities/our-commitment-to-the-environment-and-climate) per ulteriori informazioni sulla strategia sui cambiamenti climatici

## Focus sul Consiglio di Amministrazione

in carica fino all'Assemblea annuale degli Azionisti 2022



	<b>Gabriele Galateri di Genola</b> Presidente	<b>Francesco Gaetano Caltagirone</b> Vicepresidente vicario	<b>Clemente Rebecchini</b> Vicepresidente	<b>Philippe Donnet</b> Group CEO	<b>Romolo Bardin</b> Amministratore	<b>Paolo Di Benedetto</b> Amministratore
Età	72	76	55	59	41	72
Nazionalità	italiana	italiana	italiana	francese	italiana	italiana
Background professionale	manager	imprenditore	manager	manager	manager	avvocato
In carica dal	8 aprile 2011	28 aprile 2007, Vicepresidente dal 30 aprile 2010	11 maggio 2012, Vicepresidente dal 6 novembre 2013	17 marzo 2016	28 aprile 2016	28 aprile 2016
Comitati consiliari						
Indipendenza <sup>31</sup>					✓	✓
Esecutivo				✓		

Comitato Controllo e Rischi

Comitato Nomine e Remunerazione

Comitato Governance e Sostenibilità

Comitato Investimenti

Comitato Operazioni Parti Correlate

Comitato Operazioni Strategiche

Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e gestione dei rischi

Presidente del Comitato

### 60,4

età media

### 38%

consiglieri donna

### 61,5%

livello di indipendenza

### 1

consigliere esecutivo

### 95%

partecipazione media per riunione

### 14

riunioni

Nel corso del 2019 sono state svolte sessioni di aggiornamento e approfondimento sugli impatti derivanti dalla futura applicazione dei principi contabili IFRS 9 e IFRS 17, sugli impatti IT sul settore delle assicurazioni (Insurtech) e su tematiche finanziarie, di rischio e di governance.

### Competenze ed esperienze

### 69%

esperienza internazionale

### 77%

esperienza manageriale

### 15%

capacità imprenditoriale

### 23%

esperienze accademiche

### 85%

conoscenza del contesto normativo e dei requisiti regolamentari

### 85%

conoscenza finanziaria e contabile

### 85%

esperienza nel settore industriale (assicurativo)

### 31%

esperienza in società a grande capitalizzazione



Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2019, p. 57 per ulteriori informazioni sulla diversità degli organi di amministrazione, gestione e controllo

<b>Alberta Figari</b>	<b>Ines Mazzilli</b>	<b>Antonella Mei-Pochtler</b>	<b>Diva Moriani</b>	<b>Lorenzo Pelliccioli</b>	<b>Roberto Perotti</b>	<b>Sabrina Pucci</b>
Amministratore	Amministratore	Amministratore	Amministratore	Amministratore	Amministratore	Amministratore
55	57	61	51	68	58	52
italiana	italiana	italiana	italiana	italiana	italiana	italiana
avvocato	manager	manager	manager	manager	docente	docente
30 aprile 2013	7 maggio 2019 eletta nella lista di minoranza	7 maggio 2019	28 aprile 2016	28 aprile 2007	28 aprile 2016 eletto nella lista di minoranza	30 aprile 2013
✓	✓	✓	✓		✓	✓

## Focus sul Collegio Sindacale

in carica fino all'Assemblea annuale degli Azionisti 2020

<b>Collegio Sindacale</b>					
	<b>Carolyn Dittmeier</b>	<b>Antonia Di Bella</b>	<b>Lorenzo Pozza</b>	<b>Francesco Di Carlo</b>	<b>Silvia Olivotto</b>
	Presidente	Sindaco	Sindaco	Supplente	Supplente
Età	63	54	53	50	69
Nazionalità	italiana e statunitense	italiana	italiana	italiana	italiana
In carica dal	30 aprile 2014	30 aprile 2014	30 aprile 2014	30 aprile 2014	30 aprile 2014

**58**

età media

**60%**

sindaci donna

**93%**

partecipazione media per riunione del Consiglio

**100%**

partecipazione media per riunione

**25**

riunioni

Il Collegio Sindacale partecipa alle stesse sessioni di aggiornamento e approfondimento del Consiglio di Amministrazione.

## La nostra politica retributiva

Attraverso la politica retributiva ci proponiamo di attrarre, motivare e trattenere le persone che - per le loro competenze tecniche e manageriali e i loro differenti profili in termini di origine, genere e esperienze - sono un fattore chiave per il successo del Gruppo come riflesso nei nostri valori. La nostra politica retributiva rispecchia e sostiene la strategia e i nostri valori: essere un Gruppo assicurativo globale con un approccio alla creazione di valore e alla sostenibilità dei risultati, valorizzando le nostre persone e mantenendo l'impegno verso tutti gli stakeholder.

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



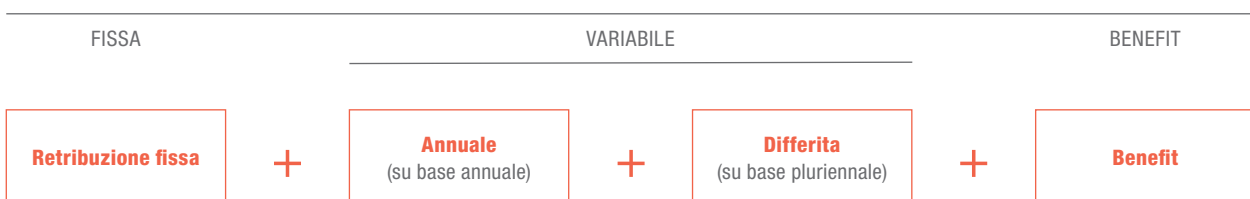
La **politica retributiva** a favore degli **amministratori non muniti di deleghe esecutive** prevede che la remunerazione sia composta da un emolumento annuo fisso e dalla corresponsione di un gettone di presenza per ciascuna seduta del Consiglio di Amministrazione a cui partecipano, oltre al rimborso delle spese sostenute per la partecipazione alle riunioni. Agli amministratori che sono anche componenti di Comitati endoconsiliari 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. Tali compensi sono stabiliti dal Consiglio di Amministrazione. In linea con le migliori pratiche di mercato internazionali, non è prevista la corresponsione di alcuna remunerazione variabile.

L'**Amministratore Delegato/Group CEO**, unico amministratore esecutivo, e il **personale rilevante non appartenente alle funzioni fondamentali** sono destinatari di un pacchetto retributivo complessivo costituito da una componente fissa, da una componente variabile soggetta a meccanismi di malus e clawback, e da benefit



Glossario disponibile a fine volume

### Retribuzione complessiva target<sup>32</sup>



<sup>32</sup> È il pacchetto retributivo target per tutta la popolazione descritta, ad esclusione delle funzioni fondamentali per le quali si applicano una politica retributiva e regole specifiche.

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

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

- funding di Gruppo, connesso ai risultati raggiunti in termini di risultato operativo e utile netto rettificato di Gruppo e alla verifica di raggiungimento di un livello soglia di Regulatory Solvency Ratio;
- raggiungimento di obiettivi definiti nelle balanced scorecard individuali in cui sono fissati fino a un massimo di 8 obiettivi a livello di Gruppo, business unit, regione, paese, funzione e individuali - come appropriato - basati sulle seguenti prospettive:

#### PROSPETTIVE 2019

**Performance Economica & Finanziaria  
aggiustata per il rischio**

**50+%**

##### Core business KPI

- focus su utile netto e total expenses;
- totale rimesse nei mercati maturi o ROCE nei mercati in crescita;
- RORC come KPI obbligatorio aggiustato per il rischio.

**Progetti Strategici/KPI 2019 - 2021**

**30% - 40%**

- obiettivo legato all'implementazione dei progetti strategici di Gruppo a livello globale per tutti i leader/sponsor di progetto;
- obiettivo legato all'implementazione di piani strategici locali, incluse iniziative/KPI di sostenibilità (ad esempio, % prodotti a valenza sociale e ambientale, % investimenti green e sostenibili, qualità delle informazioni non finanziarie e rendicontazione);
- obiettivo di customer/brand basato sull'evidenza di KPI specifici (ad esempio, % customer retention, brand preference).

**People Value**

**10% - 15%**

- valutazione manageriale basata sull'evidenza di KPI specifici, con focus su Engagement Survey e altri obiettivi selezionati (ad esempio, % talent pool retention, % reskilling plan execution, D&I index, iniziative HR locali).

**DNF**

In linea con Generali 2021, focalizzata su crescita profittevole, creazione di valore, innovazione e trasformazione digitale, sono previsti in tutte le balanced scorecard individuali due indicatori legati rispettivamente all'implementazione di progetti strategici di Gruppo e locali - che includono iniziative di **sostenibilità** - per il raggiungimento degli obiettivi del piano.

È stato inoltre confermato il focus su obiettivi di customer & brand basati su risultati oggettivi legati alla valutazione manageriale di specifici progetti e indicatori di performance (ad esempio, customer retention ratio e brand preference).

La remunerazione variabile differita si sostanzia in un piano pluriennale basato su azioni di Assicurazioni Generali (soggetto ad approvazione dell'Assemblea degli Azionisti). Il bonus massimo potenziale da erogarsi in azioni corrisponde al 200% della remunerazione fissa per i componenti del Group Management Committee (GMC) e al 175% per il restante personale rilevante. Il piano ha le seguenti caratteristiche:

- prevede un periodo di performance complessiva triennale ed è collegato a specifici obiettivi di performance di Gruppo (net Return on Equity medio, earning per share growth e total shareholder return relativo<sup>33</sup>) e alla verifica del raggiungimento di un livello soglia di Regulatory Solvency Ratio;
- prevede periodi di differimento differenziati sulla base del cluster di popolazione beneficiaria e ulteriori periodi di indisponibilità sino a due anni (cd. minimum holding) sulle azioni assegnate.

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



[www.generali.com/it/governance/remuneration](http://www.generali.com/it/governance/remuneration) per ulteriori informazioni sulla politica retributiva e sulla Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti comprensiva anche delle informazioni retributive



Informazioni aggiuntive nella Nota integrativa della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2019 per altre informazioni sui benefici previdenziali dei dipendenti del Gruppo

33 È calcolato come variazione del prezzo di mercato delle azioni, ivi inclusi le distribuzioni o i dividendi reinvestiti in azioni rispetto a una lista selezionata di peer.



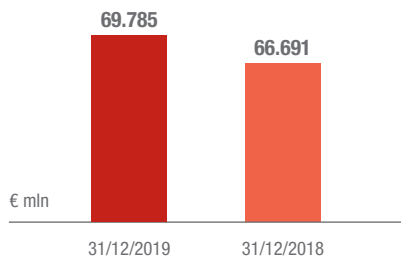


# Le nostre performance

- 49 L'andamento economico del Gruppo
- 55 La situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo
- 64 L'andamento dell'azione
- 65 I nostri mercati di riferimento: posizionamento e performance

## Sintesi degli andamenti del Gruppo<sup>1</sup>

### Premi lordi emessi complessivi

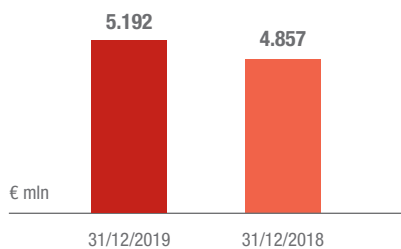


Premi lordi complessivi in crescita del 4,3% grazie al positivo andamento registrato in entrambi i segmenti.

Ottima raccolta netta a oltre € 13,6 miliardi (+19,6%).

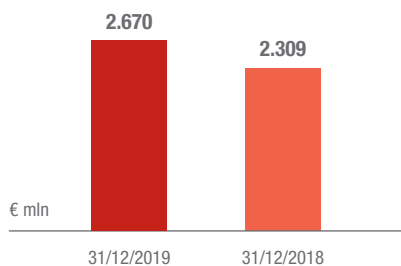
Riserve tecniche Vita in aumento del 7,6%.

### Risultato operativo di Gruppo



A seguito dello sviluppo delle performance di tutti i segmenti di attività del Gruppo, il risultato operativo aumenta a oltre € 5 miliardi (+6,9%).

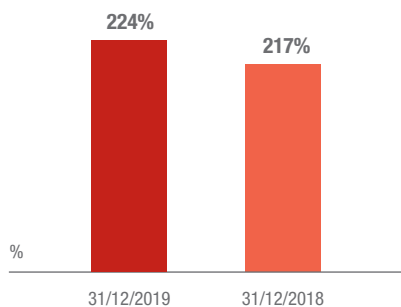
### Risultato del periodo di Gruppo



Risultato del periodo in aumento del 15,7%, riflettendo, oltre allo sviluppo della performance operativa, anche il positivo contributo delle dismissioni.

Utile netto normalizzato<sup>2</sup> senza one-off liability management in aumento del 6,6%.

### Regulatory Solvency Ratio



Confermata la solidità del capitale di Gruppo con Solvency Ratio in aumento a 224%.

<sup>1</sup> Tutte le variazioni della presente Relazione sono calcolate rispetto al 2018, salvo laddove diversamente indicato. Le variazioni di premi, raccolta netta Vita e nuova produzione sono a termini omogenei (ossia a parità di cambi e area di consolidamento). Il risultato operativo, gli Asset Under Management e le riserve tecniche Vita escludono le entità in dismissione o cedute nel periodo.

<sup>2</sup> Utile normalizzato per l'impatto delle plusvalenze e minusvalenze derivanti dalle dismissioni. Si veda commento nel paragrafo Risultato del Gruppo.

# L'andamento economico del Gruppo

## Andamento della raccolta

I **premi complessivi** del Gruppo ammontano a € 69.785 milioni, in crescita del 4,3% per effetto del positivo sviluppo di entrambi i segmenti di operatività.

I **premi<sup>3</sup> del segmento Vita**, pari a € 48.260 milioni, registrano un aumento del 4,5%, grazie in particolare all'andamento osservato nella seconda parte dell'anno.

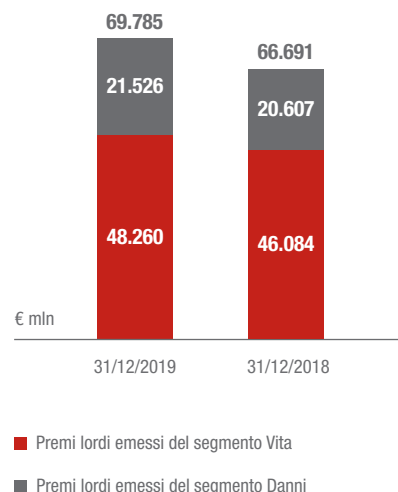
Con riferimento alle linee di business, si conferma lo sviluppo della raccolta puro rischio e malattia (+7,6%), diffuso nei paesi in cui il Gruppo opera. Le polizze risparmio aumentano del 5,5%, riflettendo gli andamenti osservati in Italia, Francia e Germania. I premi da prodotti unit-linked flettono del 2,8%, pur segnando una ripresa nella seconda parte dell'anno caratterizzata da andamenti positivi in alcune aree di operatività del Gruppo.

Si conferma a ottimi livelli la raccolta netta Vita, pari a € 13,6 miliardi. La crescita del 19,6% è trainata principalmente da Italia, Francia e Asia.

La **nuova produzione (espressa in termini di valore attuale dei premi futuri - PVNBP)** ammonta a € 45.664 milioni, evidenziando una crescita del 10,1%.

La crescita riguarda in particolare i prodotti di rischio (+17,3%), con aumenti in tutte le principali aree di operatività del Gruppo. In crescita anche la produzione dei prodotti di risparmio (+15,2%), soprattutto in Germania e Italia (grazie in particolare all'aumento dei prodotti a minor assorbimento di capitale), che più che compensa il calo registrato in Spagna e Cina. In flessione la produzione del business unit-linked (-3,7%), per effetto dell'andamento sfavorevole registrato in Italia parzialmente compensato dal buon andamento in Germania e Francia.

La **redditività della nuova produzione (margine sul PVNBP)** cala di 0,49 p.p. portandosi a 3,89% (4,35% al 31 dicembre 2018), principalmente a causa dello sfavorevole contesto economico. Il calo è parzialmente mitigato dall'ulteriore riduzione delle garanzie finanziarie e dal migliorato mix produttivo.



Il **valore della nuova produzione (NBV)** complessivo diminuisce del 2,2% e si attesta a € 1.777 milioni (€ 1.877 milioni al 31 dicembre 2018).

I **premi del segmento Danni**, pari a € 21.526 milioni, crescono del 3,9% grazie ad entrambe le linee di business e confermano l'evoluzione positiva registrata nei trimestri precedenti.

Il comparto auto aumenta del 2,4%, principalmente trainato dallo sviluppo della raccolta premi in ACEER (+6,1%), Francia (+4,1%) e Americas e Sud Europa (+13,5%, trainata dall'Argentina per i fenomeni inflazionistici nel paese). La raccolta auto in Italia flette dell'1,3%, a seguito della contrazione del portafoglio RCAuto.

Anche il comparto non auto evidenzia una crescita (+3,8%), con andamenti positivi diffusi nelle diverse aree di operatività del Gruppo. In aumento i premi nella regione ACEER (+6,1%, con crescite diversificate sul territorio), in Francia (+3,2%), in Italia (+2,9%) e nel cluster International (+5,8%) trainato dalla Spagna.

<sup>3</sup> Comprensivi di premi da contratti di investimento per € 1.558 milioni (+6,9%).

## Premi lordi emessi complessivi per paese (\*)

(in milioni di euro)	31/12/2019	31/12/2018
Italia	24.166	23.781
Francia	13.274	12.264
Germania	14.294	13.577
Austria, CEE & Russia	7.041	6.429
International	8.484	8.395
Spagna	2.414	2.378
Svizzera	1.747	1.696
Americas e Sud Europa	1.301	1.427
Asia	3.022	2.894
Holding di Gruppo e altre società	2.527	2.246
di cui Europ Assistance	873	834
<b>Totale</b>	<b>69.785</b>	<b>66.691</b>

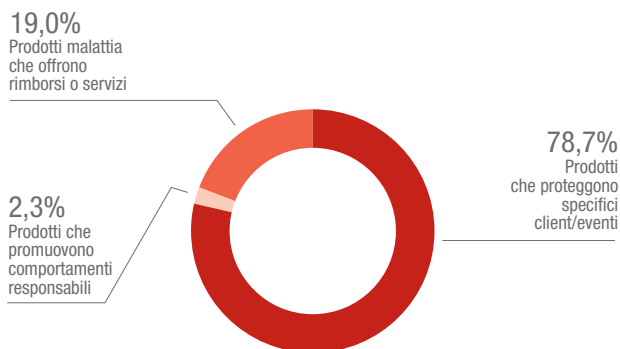
(\*) La raccolta premi totale per Global Business Lines (GBL), prendendo in considerazione il business sottoscritto nei vari paesi, è stata pari a € 3.817 milioni (+9,1%) e così suddiviso:  
 - Global Corporate&Commercial € 2.116 milioni;  
 - Generali Employee Benefits e Generali Global Health € 1.701 milioni.

I dettagli per area geografica evidenziati in questo documento riflettono l'organizzazione manageriale del Gruppo in vigore nel 2019, composta dai tre mercati principali (Italia, Germania e Francia) nonché dalle strutture regionali ACEER, International, Investments, Asset & Wealth Management e Holding di Gruppo e altre società<sup>4</sup>.

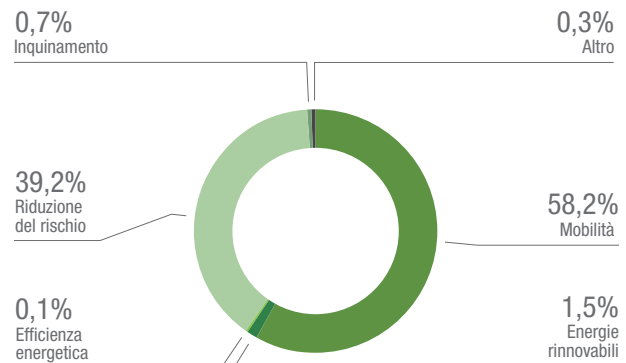
## DNF

 Glossario disponibile a fine volume

**+21,4%**  
**€ 13.864,7 mln premi da prodotti a valenza sociale\***



**+5,5%**  
**€ 1.359,5 mln premi da prodotti a valenza ambientale\***



\* Nel corso del 2019 sono state riformulate le definizioni dei prodotti a valenza sociale e ambientale per accogliere le richieste di diversi stakeholder e riflettere le evoluzioni del mercato in materia di sostenibilità: la variazione dei premi a valenza sociale e ambientale è pertanto calcolata rispetto al dato 2018 rideterminato. I premi da prodotti a valenza sociale e ambientale sono determinati su un perimetro societario consolidato maggiore rispetto 2018 e che rappresenta il 98,5% dei premi complessivi di Gruppo nel lavoro diretto. Con riferimento ai premi da prodotti a valenza ambientale, il premio riportato per i prodotti multirischio con coperture catastrofali è quello scorporato per la sola garanzia catastrofale. Qualora lo scorporo del premio relativo alla copertura catastrofale non fosse possibile, è riportato solo il premio di quelle polizze in cui la copertura catastrofale è predominante.

<sup>4</sup> Holding di Gruppo e altre società comprende l'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo, inclusa la riassicurazione di Gruppo, Europ Assistance, Altre società (tra cui, Generali Global Health e Generali Employee Benefits) nonché altre holding finanziarie e attività di fornitura di servizi internazionali non ricomprese nelle altre aree geografiche. Si rimanda al capitolo Nota alla Relazione sulla Gestione per la descrizione dettagliata delle aree geografiche.

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

Nell'ambito della propria offerta, il Gruppo Generali si impegna a sostenere e promuovere alcune soluzioni ad alto valore aggiunto sotto il profilo sociale e ambientale. Sviluppare questo tipo di coperture significa prestare un servizio che crea valore nel tempo, rispondere alle nuove esigenze legate ai rischi emergenti, promuovere i comportamenti ecosostenibili, colmare i gap nel set-

tore della previdenza e della salute dei servizi pubblici. Abbracciando la tecnologia e l'innovazione, indirizziamo abitudini e comportamenti verso stili di vita più sani e consapevoli, puntando sulla prevenzione del rischio piuttosto che al risarcimento del danno. Per incentivare l'adozione di comportamenti ecocompatibili e per supportare le attività green, coerentemente con la nostra strategia sul cambiamento climatico, sviluppiamo e distribuiamo prodotti e servizi con particolare attenzione alla tutela dell'ambiente.



Sfide e opportunità del contesto di mercato, p. 20

## Risultato operativo

Il **risultato operativo** del Gruppo ammonta a € 5.192 milioni, in aumento del 6,9% (€ 4.857 milioni al 31 dicembre 2018), a seguito del positivo andamento di tutti i segmenti di attività.

### Risultato operativo totale per segmento

(in milioni di euro)	31/12/2019	31/12/2018	Variazione
<b>Risultato operativo totale</b>	<b>5.192</b>	<b>4.857</b>	<b>6,9%</b>
Vita	3.129	3.067	2,0%
Danni	2.057	1.992	3,3%
Asset Management	425	335	26,9%
Holding e altre attività	8	-70	n.s.
Elisioni intersettoriali	-427	-467	-8,5%

Con riferimento ai diversi segmenti, il Vita registra un risultato operativo in crescita del 2,0% a € 3.129 milioni, per effetto sia dell'andamento della performance tecnica che dello sviluppo della gestione finanziaria.

In aumento anche il risultato operativo Danni, pari a € 2.057 milioni (+3,3%), riflettendo il contributo del risultato tecnico, grazie al miglioramento del combined ratio che si conferma livelli di eccellenza tecnica (92,6%; -0,4 p.p.).

Il risultato operativo del segmento Asset Management passa da € 335 milioni a € 425 milioni, grazie al buon

andamento del mercato nel suo complesso e al consolidamento dei ricavi delle nuove multi-boutique.

In aumento anche il risultato operativo del segmento Holding e altre attività, che riflette il risultato positivo di Banca Generali e delle altre attività di private equity, solo parzialmente compensato dall'incremento osservato nei costi di holding, principalmente per i maggiori costi legati alle progettualità strategiche di Gruppo.

Infine, la variazione delle elisioni intersettoriali è principalmente dovuta a minori rapporti intragruppo a seguito del perfezionamento delle cessioni.

## Risultato operativo per paese

(in milioni di euro)	31/12/2019	31/12/2018
Italia	1.772	1.789
Francia	805	703
Germania	832	821
Austria, CEE & Russia	862	776
International	677	753
Spagna	293	294
Svizzera	151	273
Americas e Sud Europa	155	116
Asia	85	79
Investments, Asset & Wealth Management (*)	687	527
Holding di Gruppo, altre società e elisioni intersettoriali	-443	-512
<b>Totale</b>	<b>5.192</b>	<b>4.857</b>

(\*) L'area Investments, Asset & Wealth Management include le principali entità del Gruppo operanti nell'ambito della consulenza investimenti, gestione del risparmio e pianificazione finanziaria; comprende, tra le altre, Banca Generali. Aggiungendo al risultato operativo di Investments, Asset & Wealth Management indicato in tabella anche quello di AM dei Paesi dell'Europa centro-orientale, si ottiene un risultato operativo totale pari a € 711 milioni (€ 542 milioni al 31 dicembre 2018).

## Risultato non operativo

Il **risultato non operativo** del Gruppo si attesta a € -1.581 milioni (€ -1.361 milioni al 31 dicembre 2018). In particolare:

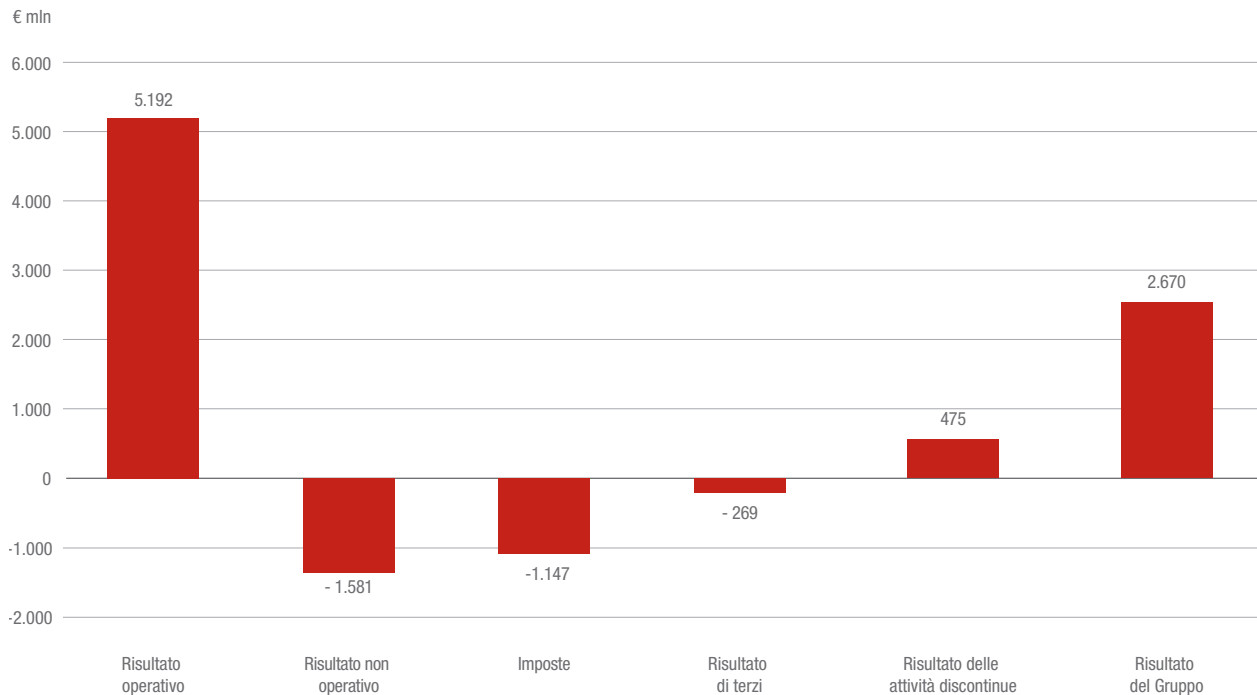
- le **perdite nette da valutazione** flettono a € -333 milioni (€ -431 milioni del 31 dicembre 2018) per effetto principalmente delle minori svalutazioni sia su investimenti finanziari azionari che obbligazionari;
- i **profitti netti di realizzo** si attestano a € 21 milioni (€ 265 al 31 dicembre 2018), principalmente per € 245 milioni<sup>5</sup> di oneri derivanti dall'operazione di liability management annunciata a settembre 2019, che ha comportato il riacquisto di tre serie di titoli subordinati per un importo nominale aggregato di circa € 1 miliardo. Inoltre, il primo semestre del 2018 aveva beneficiato di € 113 milioni di realizzi per la cessione della partecipazione in Italo - Nuovo Trasporto Viaggiatori;
- i **proventi netti non operativi** da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico ammontano a € -42 milioni (€ 11 milioni al 31 dicembre 2018);
- gli **altri costi e ricavi non operativi** aumentano a € -520 milioni (€ -411 milioni al 31 dicembre 2018). La voce si compone di € -137 milioni relativi all'ammortamento del valore dei portafogli acquisiti (€ -98 al 31 dicem-

bre 2018; l'aumento deriva dalle nuove acquisizioni di Sycomore, Lumyna e Adriatic Slovenica), € -137 milioni di costi di ristrutturazione (€ -211 al 31 dicembre 2018; in calo a seguito dei minori costi principalmente in Germania) e € -246 milioni di altri costi netti non operativi (€ -102 milioni al 31 dicembre 2018). Questi ultimi accoglievano nel 2018 la plusvalenza della cessione delle attività in Panama, mentre nel 2019 si evidenziano maggiori costi legati al completamento della cessione delle attività tedesche, e agli investimenti IT nelle business unit;

- i **costi non operativi di holding** si attestano a € -707 milioni (€ -795 milioni al 31 dicembre 2018). Il miglioramento è principalmente attribuibile alla flessione degli interessi passivi sul debito finanziario che, coerentemente con la strategia di riduzione del debito esterno, passano da € -666 milioni a € -605 milioni. Nel 2018 la voce accoglieva i costi di ristrutturazione per il trasferimento della sede operativa di Generali Employee Benefits e per la chiusura del branch in Giappone, oltre che per lo sviluppo delle attività di asset management.

5 Tale importo, al netto delle tasse, è pari a € 188 milioni.

## Risultato del Gruppo



Il risultato del periodo di pertinenza del Gruppo si attesta a € 2.670 milioni, registrando un aumento del 15,7% rispetto a € 2.309 milioni del 31 dicembre 2018, e riflette:

- il miglioramento del risultato operativo sopra commentato;
- il risultato delle attività discontinue di € 475 milioni, che accoglie il profitto di € 352 milioni derivante dalla cessione di Generali Lebensversicherung, nonché il profitto di € 128 milioni derivante dalla dismissione delle attività belghe;
- la flessione del tax rate dal 32,6% al 31,3%, principalmente riconducibile ai maggiori costi di acquisizione deducibili in Cina e ai proventi per imposte di esercizi precedenti registrati in Italia e in Germania;

- il risultato di terzi, pari a € 269 milioni, che corrisponde ad un minority rate del 9,2% (7,6% al 31 dicembre 2018) e che aumenta rispetto allo scorso anno (€ 189 milioni), riflettendo principalmente l'andamento di Banca Generali e dell'Asia.

L'utile netto normalizzato, che non comprende l'impatto delle plusvalenze e minusvalenze derivanti dalle dismissioni, ammonta a € 2.191 milioni.

Senza l'onere one-off di € 188 milioni della citata operazione di liability management relativa al riacquisto di titoli subordinati, l'utile netto normalizzato si attesta a € 2.379 milioni, in aumento del 6,6%.

## Da risultato operativo a risultato del periodo

(in milioni di euro)	31/12/2019	31/12/2018	Variazione
<b>Risultato operativo consolidato</b>	<b>5.192</b>	<b>4.857</b>	<b>6,9%</b>
Premi netti di competenza	66.239	63.405	4,5%
Oneri netti relativi ai sinistri	-71.062	-52.032	36,6%
Spese di gestione	-11.252	-10.393	8,3%
Commissioni nette	679	428	58,5%
Risultato operativo degli investimenti	21.326	3.959	n.s.
Proventi e oneri operativi derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	10.279	-6.018	n.s.
Proventi e oneri operativi derivanti da altri strumenti finanziari	11.047	9.977	10,7%
Interessi e altri proventi	10.895	10.560	3,2%
Profitti netti di realizzo operativi da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	1.586	1.215	30,6%
Perdite nette da valutazione operative da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	-333	-836	-60,2%
Interessi passivi relativi al debito operativo	-401	-333	20,4%
Altri oneri da strumenti finanziari ed investimenti immobiliari	-700	-628	11,4%
Costi operativi di holding	-529	-467	13,3%
Altri costi e ricavi operativi (*)	-207	-44	n.s.
<b>Risultato non operativo consolidato</b>	<b>-1.581</b>	<b>-1.361</b>	<b>16,2%</b>
Risultato non operativo degli investimenti	-354	-155	n.s.
Proventi e oneri non operativi derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	-42	11	n.s.
Proventi e oneri non operativi derivanti da altri strumenti finanziari (**)	-312	-166	88,5%
Profitti netti di realizzo non operativi da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	21	265	-92,1%
Perdite nette da valutazione non operative da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	-333	-431	-22,7%
Costi non operativi di holding	-707	-795	-11,0%
Interessi passivi relativi al debito finanziario	-605	-666	-9,2%
Altri costi non operativi di holding	-102	-128	-20,4%
Altri costi e ricavi non operativi	-520	-411	26,3%
<b>Risultato del periodo prima delle imposte</b>	<b>3.611</b>	<b>3.496</b>	<b>3,3%</b>
Imposte (*)	-1.147	-1.172	-2,1%
<b>Utile dopo le imposte</b>	<b>2.465</b>	<b>2.324</b>	<b>6,0%</b>
Utile o perdita delle attività operative cessate	475	173	n.s.
Risultato del periodo consolidato	2.939	2.497	17,7%
<b>Risultato del periodo di pertinenza del Gruppo</b>	<b>2.670</b>	<b>2.309</b>	<b>15,7%</b>
Risultato del periodo di pertinenza di terzi	269	189	42,6%

(\*) Al 31 dicembre 2019 l'importo è rettificato per imposte operative di € 52 milioni e per imposte non ricorrenti retrocesse agli assicurati in Germania per € -27 milioni (al 31 dicembre 2018 rispettivamente di € 52 milioni e € -6 milioni).

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

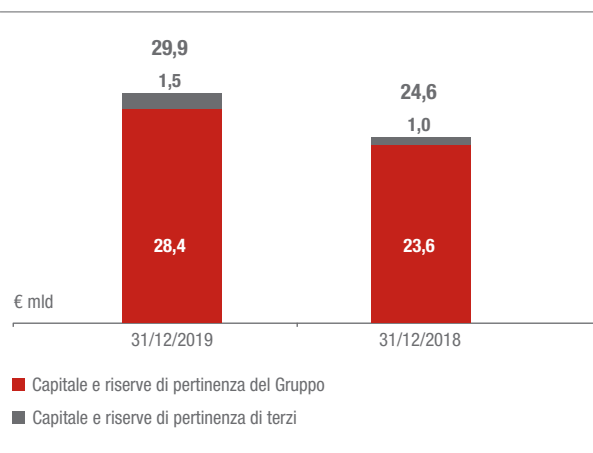


# La situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo

## Patrimonio netto e solvibilità di Gruppo

Il **capitale e riserve di pertinenza del Gruppo** si attestano a € 28.360 milioni, in aumento del 20,2% rispetto a € 23.601 milioni al 31 dicembre 2018. La variazione è ascrivibile principalmente:

- al risultato del periodo di pertinenza del Gruppo, pari a € 2.670 milioni al 31 dicembre 2019;
- alla distribuzione del dividendo per € 1.413 milioni, effettuata nel corso del 2019;
- agli altri utili o perdite rilevati a patrimonio netto (€ 3.598) sia per l'aumento della riserva per utili o perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita per € 4.004 milioni, derivante principalmente dall'andamento dei titoli obbligazionari, parzialmente compensata sia dalla riduzione della riserva attribuibile ai gruppi in dismissione per € -250 milioni, che dall'incremento della riserva di utili o perdite per piani a benefici definiti pari a € 391 milioni.



### Rollforward del patrimonio netto

(in milioni di euro)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Capitale e riserve di pertinenza del Gruppo alla fine del precedente esercizio</b>	<b>23.601</b>	<b>25.079</b>
Utile del periodo	2.670	2.309
Dividendi distribuiti	-1.413	-1.330
Altri utili o perdite rilevati a patrimonio netto	3.598	-2.517
Utili o perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita	4.004	-2.288
Utili o perdite per differenze cambio	119	-32
Utili o perdite su strumenti di copertura	95	22
Utili o perdite per piani a benefici definiti	-391	81
Altri utili o perdite	-228	-300
Altre voci	-96	59
<b>Capitale e riserve di pertinenza del Gruppo alla fine dell'esercizio</b>	<b>28.360</b>	<b>23.601</b>

Il **Regulatory Solvency Ratio** - che rappresenta la visione regolamentare del capitale di 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 pari a 224% (217% FY18; +8 p.p.).

La positiva generazione normalizzata di capitale ha più che compensato le variazioni negative di mercato - legate principalmente al calo dei tassi di interesse - e di capitale (tra cui l'effetto dell'accantonamento del dividendo prevedibile e il rimborso anticipato di parte del debito subordinato).



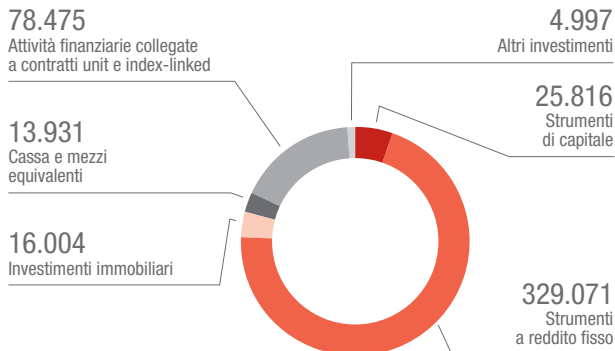
Risk Report, p. 101 della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2019 per ulteriori informazioni relative alla posizione di solvibilità di Gruppo

## Investimenti

### Asset allocation

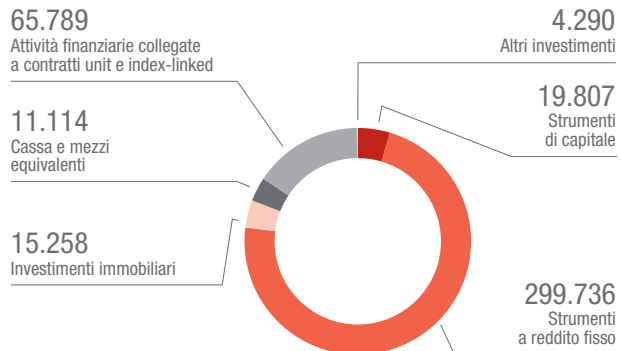
#### Investimenti al 31 dicembre 2019

€ mln



#### Investimenti al 31 dicembre 2018

€ mln



Al 31 dicembre 2019 il valore complessivo degli **investimenti** si attesta a € 468.293 milioni, in aumento del 12,6% rispetto all'esercizio precedente. In aumento sia gli investimenti di Gruppo a € 389.819 milioni (+11,3%) che quelli collegati a contratti linked a € 78.475 milioni (+19,3%). In termini di incidenza delle principali categorie di investimenti, la relativa esposizione degli strumenti a reddito fisso risulta in riduzione all'84,4% (85,6% al 31 dicembre 2018), mentre quella degli strumenti di capitale è

aumentata, attestandosi al 6,6% (5,7% al 31 dicembre 2018). L'incidenza degli investimenti immobiliari flette al 4,1% (4,4% al 31 dicembre 2018), mentre risulta sostanzialmente stabile quella degli altri investimenti all'1,3% (1,2% al 31 dicembre 2018). Si ricorda che gli altri investimenti comprendono principalmente i crediti interbancari e verso la clientela bancaria, le partecipazioni e i derivati. L'incidenza della liquidità passa infine dal 3,2% al 3,6%.

### Strumenti a reddito fisso

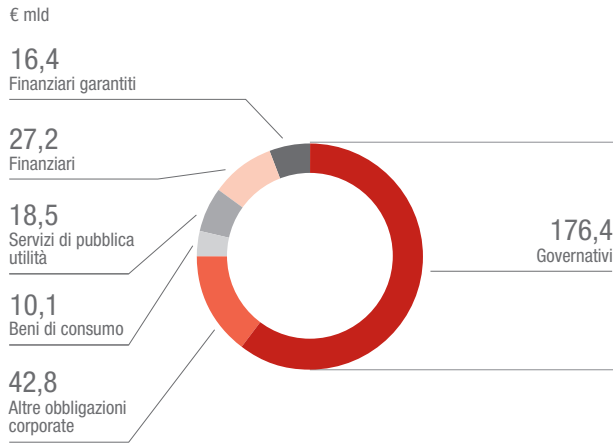
Gli strumenti a reddito fisso aumentano del 9,8%, attestandosi a € 329.071 milioni rispetto a € 299.736 milioni al 31 dicembre 2018. In particolare, il portafoglio obbligazionario cresce a € 291.388 milioni (+7,3%).

Con riferimento alla composizione del portafoglio obbligazionario, i titoli governativi, che ne rappresentano il 53,6% (53,2% al 31 dicembre 2018), mostrano un incremento, attestandosi a € 176.355 milioni (€ 159.431 milioni al 31 dicembre 2018). La variazione del periodo è ascrivibile prevalentemente all'incremento di valore dei titoli in portafoglio. L'esposizione verso i singoli titoli di Stato è principalmente allocata ai rispettivi paesi di operatività,

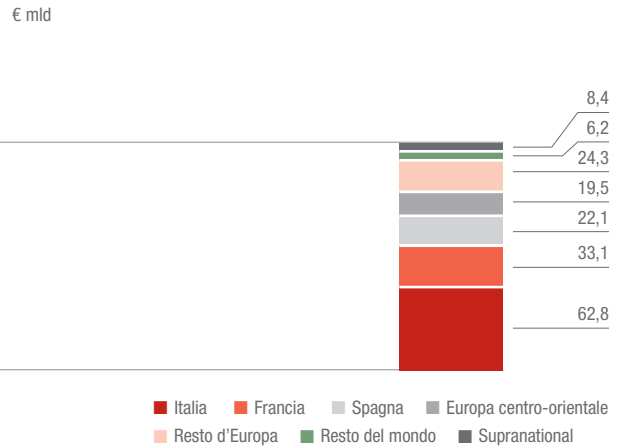
in linea con la politica di ALM implementata dal Gruppo. La componente corporate registra un incremento in termini assoluti, sostenuto dall'attuale contesto dei tassi di interesse sul valore di mercato di questa classe di attivi, attestandosi a € 115.033 milioni (€ 112.017 milioni al 31 dicembre 2018), pari al 35,0% del portafoglio obbligazionario (37,4% al 31 dicembre 2018). In termini nominali si registra una riduzione dell'esposizione dovuta all'orientamento della strategia di reinvestimento verso la componente obbligazionaria sovrana.

Prendendo in considerazione, invece, l'attuale composizione del portafoglio, l'allocazione risulta sostanzialmente stabile evidenziando una lieve preferenza per il settore delle telecomunicazioni.

**Portafoglio obbligazionario: dettaglio per settore**

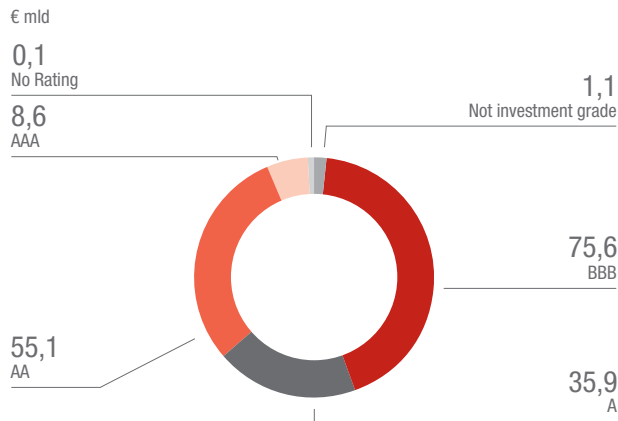


**Portafoglio obbligazionario: titoli governativi per paese di rischio**

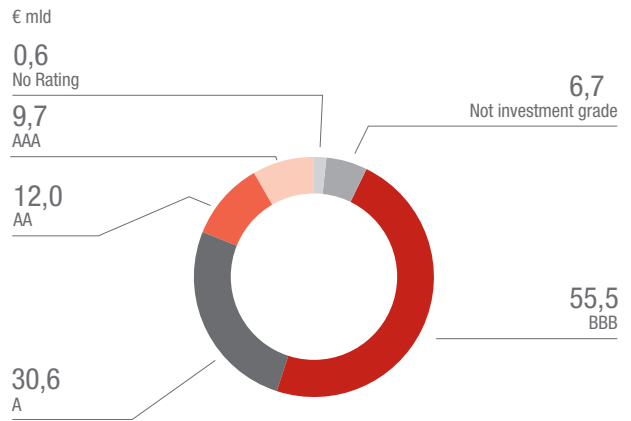


Il portafoglio corporate del Gruppo si conferma in miglioramento in termini di merito creditizio, con oltre il 94% dei titoli detenuti classificati come Investment Grade (93% a fine dell'esercizio precedente). I titoli considerati Non Investment Grade registrano un calo di € 0,4 miliardi rispetto al 31 dicembre 2018.

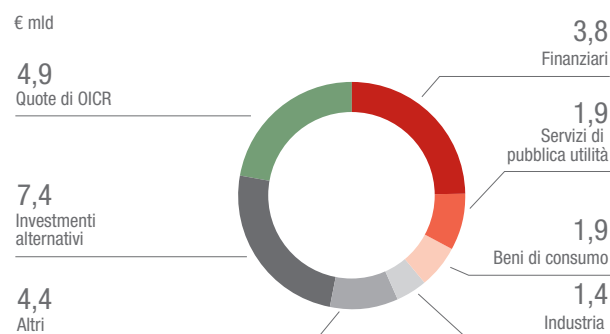
**Portafoglio obbligazionario: titoli governativi per rating**



**Portafoglio obbligazionario: titoli corporate per rating**



**Strumenti di capitale**



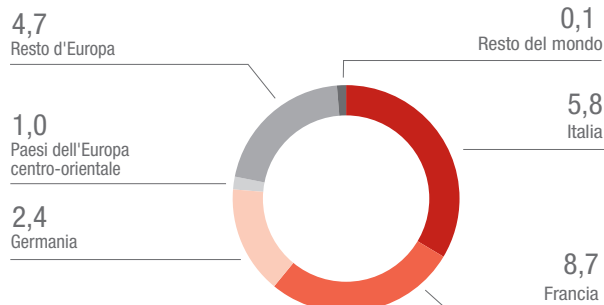
Gli strumenti di capitale registrano un incremento in termini assoluti, attestandosi a € 25.816 milioni (€ 19.807 milioni al 31 dicembre 2018). La variazione è ascrivibile prevalentemente all'effetto mercato relativo al portafoglio azionario unito ad acquisti sia di strumenti quotati che alternativi.

## Investimenti immobiliari

Gli investimenti immobiliari in termini di valori di bilancio si attestano a € 16.004 milioni (€ 15.258 milioni al 31 dicembre 2018).

### Investimenti immobiliari diretti al valore di mercato

€ mld



In particolare, gli investimenti immobiliari diretti del Gruppo a valori di mercato, pari a € 22.693 milioni (€ 20.631 milioni al 31 dicembre 2018), sono quasi interamente allocati in Europa occidentale, prevalentemente in Italia, Francia e Germania, e sono detenuti nei rispettivi paesi di operatività.

## DNF

### Investimenti responsabili

+7,7%

**€ 311,7 mld investimenti diretti delle compagnie assicurative del Gruppo a cui si applica la Responsible Investment Guideline**

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

Grazie alla creazione di una metodologia ESG proprietaria, che considera aspetti ambientali, sociali e di corporate governance, valutiamo il grado di responsabilità e coinvolgimento delle società emittenti e promuoviamo azioni specifiche nei loro confronti, che vanno dal divieto di contrarre nuovi investimenti, alla vendita delle posizioni in essere o al mantenimento delle stesse fino a scadenza o ancora al dialogo diretto per incoraggiarle ad agire responsabilmente. Un comitato interfunzionale denominato Responsible Investment Committee ha il compito di supportare le decisioni del Group Chief Investment Officer in merito a possibili esclusioni dall'universo investibile del Gruppo.

#### Una strategia per il clima

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



La strategia Generali 2021, p. 24



Le nostre regole per un agire corretto, p. 36

### Fondi e mandati di investimento sostenibile e responsabile

+6,9%

**€ 35,5 mld SRI\***

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

\* Sustainable and Responsible Investment (SRI) sono gli asset in gestione a cui si applica la metodologia proprietaria SRI di Generali Insurance Asset Management, sia per conto delle società assicurative del Gruppo che di clienti terzi (2 fondi e 3 mandati di gestione).

Al 31 dicembre 2019, la metodologia è stata applicata a:

- fondi per un totale di € 0,9 miliardi di asset (+73,1%). Di questi, il 95,1% è soggetto all'analisi SRI e esprime un tasso di conformità ai principi SRI di Generali Insurance Asset Management del 100%. Il restante 4,9% rappresenta la componente cash dei fondi;
- mandati di gestione per un totale di € 34,6 miliardi di asset (+6,1%). Di questi, l'81,7% è soggetto all'analisi SRI e esprime un tasso di conformità ai principi SRI di Generali Insurance Asset Management superiore al 94%. Il restante 18,3% non è coperto dall'analisi SRI (fondi comuni, aziende situate in regioni extra-europee e emittenti non quotati).

### Stewardship

+17,7%

**Partecipazione a  
1.414 assemblee**

+21,1%

**18.472 risoluzioni  
votate**

0 p.p.

**13% di pareri  
negativi espressi**

In qualità di investitore responsabile, ci impegniamo a promuovere la sostenibilità nelle società partecipate attraverso le attività di proxy voting e engagement. A tal fine abbiamo una **Voting Guideline** e una **Engagement Guideline** che esprimono i valori fondamentali del Gruppo anche in materia di sostenibilità.



[www.generali.com/it/info/download-center/sustainability/bilanci](http://www.generali.com/it/info/download-center/sustainability/bilanci)  
per maggiori informazioni sui risultati raggiunti in merito alle  
attività di proxy voting e engagement

## Risultato degli investimenti

### Redditività degli investimenti

	31/12/2019	31/12/2018
<b>Componenti economiche</b>		
Redditi correnti da titoli a reddito fisso	8.832	8.861
Redditi correnti da titoli azionari	1.045	869
Redditi correnti da investimenti immobiliari (*)	838	738
Profitti netti di realizzo	1.771	1.495
Perdite nette da valutazione	-612	-1.205
Profitti netti non realizzati	260	-549
<b>Investimenti medi</b>	<b>376.308</b>	<b>351.577</b>
<b>Indici di redditività</b>		
Redditività corrente (*)	2,9%	3,0%
Harvesting rate	0,4%	-0,1%
Redditività di conto economico	3,2%	2,8%

(\*) Al netto degli ammortamenti del periodo.

La redditività corrente registra una lieve flessione, attestandosi al 2,9% (3,0% al 31 dicembre 2018). L'andamento di tale indicatore è attribuibile, da un lato, all'aumento degli investimenti medi e, dall'altro, ad una crescita meno che proporzionale del valore assoluto dei redditi correnti, che si attestano a € 10.962 milioni (€ 10.668 milioni al 31 dicembre 2018), dovuto ai bassi tassi d'interesse ottenibili nell'ambito dell'attività di reinvestimento.

Il contributo al risultato del periodo derivante dalle operazioni di realizzo, dalle perdite nette da valutazione e dalle valutazioni rilevate a conto economico (harvesting rate)<sup>6</sup> aumenta a 0,4% (-0,1% al 31 dicembre 2018), beneficiando sia del minor impatto delle svalutazioni che di un maggior contributo dell'attività realizzativa.

<sup>6</sup> Escluso il contributo degli investimenti a copertura di polizze unit-linked. Per maggiori dettagli sulla modalità di determinazione del Risultato degli investimenti si rimanda al capitolo Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance.

## Indebitamento e liquidità

### Indebitamento

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

– **debito operativo**, inteso come l'insieme delle passività finanziarie consolidate per le quali è possibile identificare una correlazione con specifiche voci patrimoniali del bilancio consolidato. In tale categoria sono anche comprese le passività iscritte dalle compagnie di 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 e 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)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Debito operativo</b>	<b>28.891</b>	<b>27.009</b>
<b>Debito finanziario</b>	<b>11.013</b>	<b>11.532</b>
Debito subordinato	7.717	8.124
Titoli di debito senior	2.988	2.983
Altro debito finanziario	308	425
<b>Totale</b>	<b>40.903</b>	<b>38.540</b>

La diminuzione del debito finanziario del Gruppo è principalmente dovuta alla combinazione di:

- rimborso di tre titoli subordinati emessi nel 2009 per un ammontare nominale pari a € 750 milioni, finanziato con una nuova emissione di € 500 milioni;
- completamento dell'operazione di liability management, che ha comportato il riacquisto di € 1 miliardo di passività subordinate con call date 2022, parzialmente finanziato con una nuova emissione di € 750 milioni di passività green;
- completamento dell'acquisizione di Adriatic Slovenica, che ha comportato il consolidamento anche della pas-

sività subordinata emessa dalla compagnia slovena per un ammontare di € 50 milioni.

Il debito operativo registra un incremento dovuto principalmente all'incremento dei depositi delle banche del Gruppo.

Il costo medio ponderato del debito finanziario si attesta a 4,95%, in diminuzione rispetto a 5,66% al 31 dicembre 2018. 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)	31/12/2019	31/12/2018	Variazione
Interessi passivi sul debito operativo	401	333	20,4%
Interessi passivi sul debito finanziario	605	666	-9,2%
<b>Totale (*)</b>	<b>1.006</b>	<b>1.000</b>	<b>0,7%</b>

(\*) 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)	31/12/2019				31/12/2018			
	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	7.746	7.717	479	5,23%	8.162	8.124	541	6,18%
Titoli di debito senior	3.000	2.988	125	4,19%	3.000	2.983	125	4,19%
<b>Totale</b>	<b>10.746</b>	<b>10.705</b>	<b>605</b>		<b>11.162</b>	<b>11.106</b>	<b>666</b>	

(\*) 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)	31/12/2019			31/12/2018		
	Emissioni	Rimborsi	Emissioni al netto dei rimborsi	Emissioni	Rimborsi	Emissioni al netto dei rimborsi
Debito subordinato	1.250	1.750	-500	0	250	-250
Titoli di debito senior	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>1.250</b>	<b>1.750</b>	<b>-500</b>	<b>0</b>	<b>250</b>	<b>-250</b>

Nella prima parte del 2019, Generali ha elaborato il **Green Bond Framework del Gruppo**, che rappresenta tanto un elemento di continuità con le linee di credito green negoziate nel 2018 quanto un elemento di coerenza con la strategia Generali 2021, di cui la sostenibilità è un presupposto fondante.

Sviluppato in conformità alle linee guida dettate dai Green Bond Principles, il Framework, oggetto di una Second Party Opinion emessa da Sustainalytics, definisce i criteri di ammissibilità per l'utilizzo dei proventi raccolti sul mercato, la valutazione e la selezione dei progetti, la governance delle obbligazioni verdi, comprese la creazione di un Green Bond Committee e le regole di rendicontazione dell'obbligazione stessa.

Il Generali Green Bond Framework è stato disegnato seguendo 3 principi chiave:

- **semplicità**: scritto in modo chiaro e inequivocabile, mira ad essere compreso tanto dagli operatori di mercato quanto dal più comune lettore di rendiconti finanziari;
- **trasparenza**: basato il più possibile su criteri di valutazione indipendenti, riduce il margine di giudizio soggettivo del Gruppo in merito alla selezione e all'inclusione del pool di attività ammissibili;
- **coerenza**: in linea con la nostra strategia di investimento, che prevede un'espansione delle attività immobiliari e di private debt, e con la nostra storia di grande in-

vestitore nel settore immobiliare europeo. Consapevole dello stretto legame delle emissioni globali di CO<sub>2</sub>, con edifici e mezzi di trasporto, il pool di attività idonee per il Green Bond sarà rappresentato principalmente da investimenti in edifici e trasporti verdi.

A settembre 2019 Generali ha sia comunicato al mercato il Green Bond Framework che annunciato la sua prima **emissione di un Green Bond da parte del Gruppo**, che corrisponde anche alla prima emissione da parte di una compagnia assicurativa europea. L'obbligazione verde Tier 2 da € 750 milioni con scadenza nel 2030 ha avuto un forte consenso dagli investitori, con una domanda che ha superato l'importo emesso di 3,6 volte. Oltre la metà degli ordini è giunta da investitori dedicati al mercato dei green bond o da investitori istituzionali con l'obiettivo di attuare piani di investimenti verdi. Il Generali Green Bond è stato incluso nell'indice Bloomberg Barclays MSCI Green Bond. Entro i 12 mesi successivi alla data di emissione, Generali emetterà un report certificato illustrando l'allocazione dei proventi e fornendo una panoramica sugli impatti del Green Bond.



[www.generali.com/it/investors/debt-ratings/green-bond-framework](http://www.generali.com/it/investors/debt-ratings/green-bond-framework) per maggiori informazioni

DNF

## Dettaglio delle principali emissioni

### Passività subordinate

#### Principali emissioni subordinate

	Tasso nominale	Nominale emesso (*)	Valuta	Costo ammortizzato (**)	Emissione	Call	Scadenza
Assicurazioni Generali	6,27%	350	GBP	411	16/06/2006	16/02/2026	Perp
Assicurazioni Generali	6,42%	243	GBP	285	08/02/2007	08/02/2022	Perp
Assicurazioni Generali	10,13%	302	EUR	301	10/07/2012	10/07/2022	10/07/2042
Assicurazioni Generali	7,75%	984	EUR	983	12/12/2012	12/12/2022	12/12/2042
Assicurazioni Generali	4,13%	1.000	EUR	992	02/05/2014	n.a.	04/05/2026
Assicurazioni Generali	4,60%	1.500	EUR	1.341	21/11/2014	21/11/2025	Perp
Assicurazioni Generali	5,50%	1.250	EUR	1.244	27/10/2015	27/10/2027	27/10/2047
Assicurazioni Generali	5,00%	850	EUR	842	08/06/2016	08/06/2028	08/06/2048
Assicurazioni Generali	3,88%	500	EUR	497	29/01/2019	n.a.	29/01/2029
Assicurazioni Generali	2,12%	750	EUR	747	01/10/2019	n.a.	01/10/2030
Adriatic Slovenica	EUR3M+7,8%	50	EUR	50	24/05/2016	24/05/2021	24/05/2026

(\*) In milioni, in valuta.

(\*\*) In milioni di euro.

Sono incluse tutte le passività subordinate emesse da Assicurazioni Generali e da altre controllate. Le rimanenti passività subordinate sono relative a titoli emessi da controllate austriache corrispondenti ad un costo ammortizzato di circa € 25 milioni.

### 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	1.731	16/09/2009	16/09/2024
Assicurazioni Generali	2,88%	1.250	EUR	1.250	14/01/2014	14/01/2020

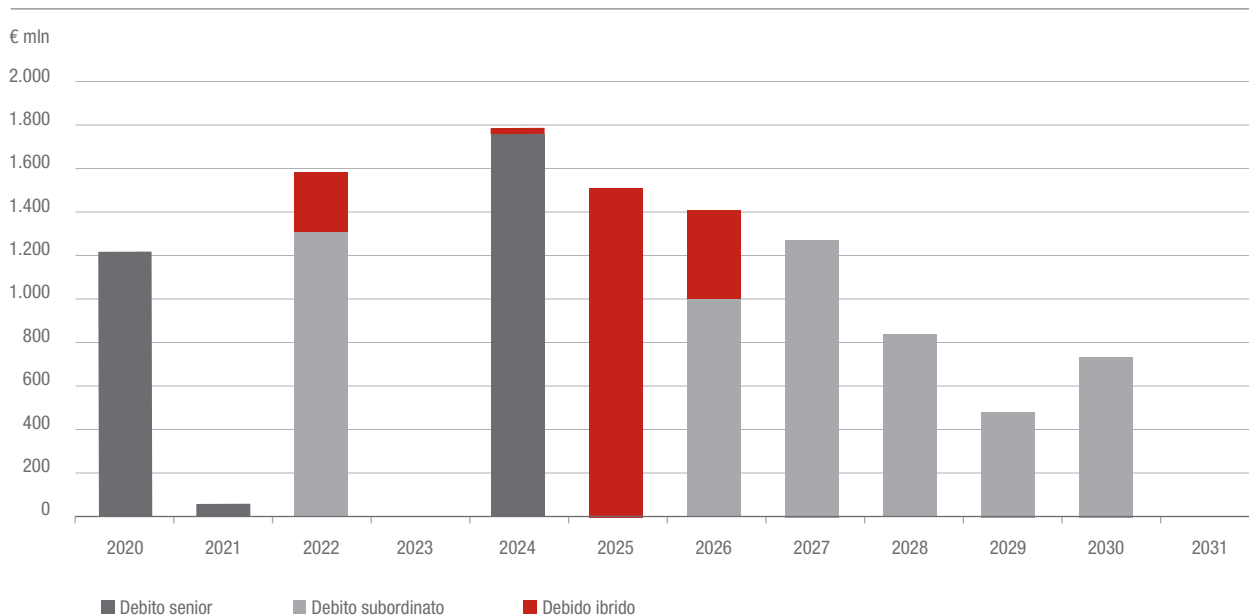
(\*) In milioni, in valuta.

(\*\*) In milioni di euro.

A gennaio 2020 è giunto a scadenza il debito senior pari a € 1.250 milioni emesso nel 2014. Coerentemente con quanto anticipato a maggio 2019 in occasione dell'evento Exploring Generali, tale rimborso non è stato rifinanziato, sempre nell'ambito del piano di riduzione del debito previsto dalla strategia Generali 2021.



## Dettaglio delle scadenze del debito



La durata media si attesta a 5,52 anni al 31 dicembre 2019 rispetto a 5,34 anni al 31 dicembre 2018.

## Linee di credito

Assicurazioni Generali ha in piedi linee di credito revolving per un importo complessivo di € 4 miliardi, che rappresentano, in linea con la migliore prassi di mercato, uno strumento efficiente per proteggere la flessibilità finanziaria del Gruppo in caso di scenari negativi.

Le due linee di credito, sindacate dal valore di € 2 miliardi ciascuna, sono sottoscritte con durata fino al 2021 e 2023.

Le linee di credito presentano inoltre innovativi criteri in

termini di sostenibilità: il loro costo è legato sia agli obiettivi in termini di investimenti green sia ai progressi registrati nella sostenibilità. Questa operazione rafforza ulteriormente l'impegno di Generali in materia di sostenibilità e ambiente, come previsto nella Carta degli Impegni di Sostenibilità e nella strategia sul cambiamento climatico. Tale operazione inciderà sull'indebitamento finanziario del Gruppo solo in caso di effettivo utilizzo delle linee di credito.

## Liquidità

### Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

(in milioni di euro)	31/12/2019	31/12/2018
Depositi bancari e titoli a breve termine	6.165	5.553
Cassa e disponibilità liquide equivalenti	172	115
Cassa e disponibilità presso banche centrali	537	1.029
Quote di fondi di investimento monetari	6.863	4.367
Altre disponibilità liquide	194	50
<b>Disponibilità liquide e mezzi equivalenti</b>	<b>13.931</b>	<b>11.114</b>

La liquidità passa da € 11.114 milioni di fine 2018 a € 13.931 milioni al 31 dicembre 2019; l'aumento delle disponibilità liquide del Gruppo riflette il miglioramento nella generazione di cassa del business sottostante e il focus sulla traduzione del risultato netto in flussi di cassa.

# L'andamento dell'azione

## KPI per azione

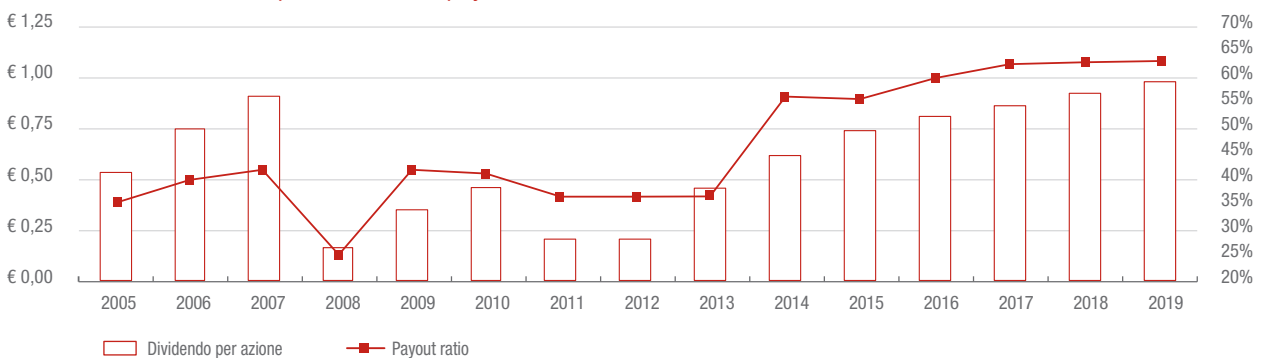
	31/12/2019	31/12/2018
Utile per azione	1,70	1,48
Utile normalizzato per azione	1,40	1,43
Utile normalizzato senza one-off liability management per azione	1,52	1,43
Dividendo per azione (***)	0,96	0,90
Payout ratio normalizzato senza one-off liability management (*)	63,6%	63,3%
Dividendo complessivo (in milioni di euro)	1.513	1.413
Prezzo azione	18,40	14,60
Prezzo minimo azione	14,51	13,75
Prezzo massimo azione	19,50	17,06
Prezzo medio azione	16,85	15,07
Numero medio ponderato di azioni in circolazione	1.567.927.100	1.563.742.903
Capitalizzazione di mercato (in milioni di euro)	28.884	22.851
Numero medio giornaliero di azioni scambiate	4.863.683	5.778.912
Ritorno totale per gli azionisti (**)	32,95%	1,39%

(\*) Il payout ratio al 31 dicembre 2019 calcolato sull'utile netto normalizzato comprensivo del one-off liability management, pari a € 2.191 milioni, è 69,1%. Il dato del 2018 è stato rideterminato basandosi sull'utile normalizzato di quell'anno.

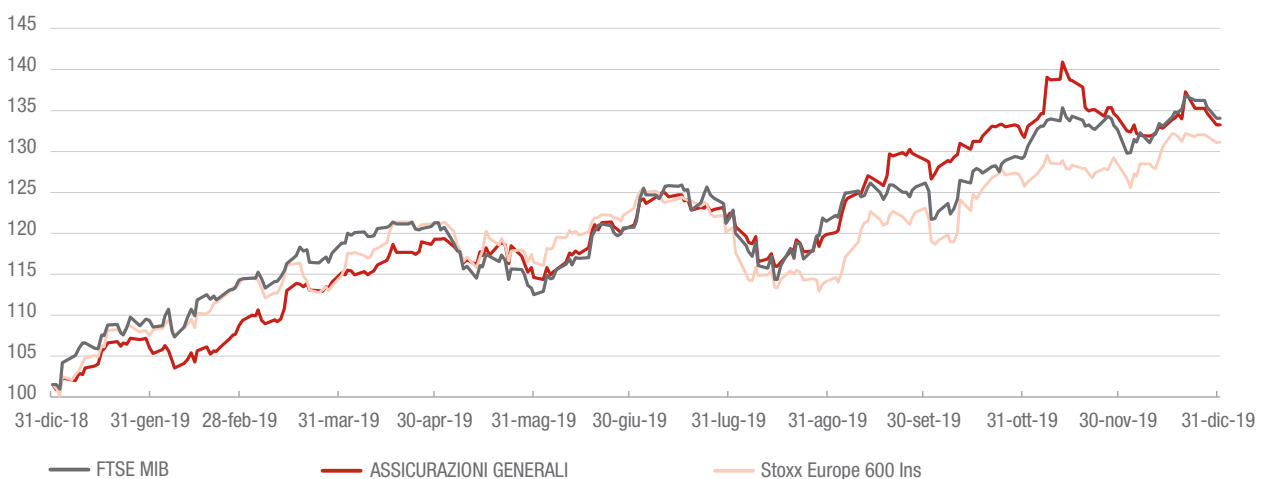
(\*\*) Il ritorno totale per gli azionisti è la misurazione della performance che tiene conto sia della variazione del prezzo azionario sia dei dividendi pagati per mostrare la remunerazione complessiva per l'azionista espressa come percentuale annualizzata.

(\*\*\*) È il dividendo per azione proposto.

## Andamento del dividendo per azione e del payout ratio



## Performance 2019 del ritorno totale per gli azionisti



## I nostri mercati di riferimento: posizionamento<sup>7</sup> e performance

### Italia

Generali si conferma leader nel mercato assicurativo italiano, con una quota di mercato complessiva del 16,2%, potendo contare su una gamma completa di soluzioni assicurative per i propri clienti sia nel ramo Vita che nel comparto Danni. A livello distributivo, prosegue una strategia multicanale fortemente incentrata sul canale agenziale, con una consolidata posizione nel canale diretto Danni e Vita, tramite Genertel e Genertellife, la prima assicurazione online lanciata in Italia. La partnership con Banca Generali, infine, permette di offrire alla sua clientela un'ampia e completa gamma di prodotti assicurativi, previdenziali e di gestione del risparmio. Generali si presenta al mercato italiano con tre marchi distinti dal chiaro posizionamento strategico - Generali (mercato retail e PMI), Alleanza (famiglie) e Genertel e Genertellife (canali alternativi). Nel corso del 2019, Generali Italia ha proseguito nell'implementazione del proprio programma di semplificazione con l'obiettivo di migliorare la customer experience facilitando la relazione tra clienti e agenti lungo tutto il processo industriale, grazie a servizi sempre più accessibili e innovativi. Nel 2019, inoltre, è proseguita la crescita di Jeniot, società lanciata da Generali Italia a fine 2018, per lo sviluppo di servizi innovativi nell'ambito dell'Internet of Things e della connected insurance legati a mobilità, casa, salute e lavoro.

### DNF

Nell'ambito di The Human Safety Net, l'iniziativa globale del Gruppo a favore della collettività, Generali Italia ha lanciato Ora di Futuro, un progetto innovativo di educazione per bambini e famiglie che coinvolge insegnanti, scuole primarie e reti no profit in tutta Italia. Lo scopo è aiutare le famiglie e sostenere una crescita responsabile dei bambini.

Il **mercato assicurativo** italiano, in flessione dell'1,5%, risente dell'andamento della raccolta Vita (-2%), condizionata dal trend dei prodotti unit-linked (-18,3%). La nuova produzione Vita continua ad essere maggiormente orientata verso i prodotti tradizionali, il cui andamento risulta in crescita rispetto al 2018 (+12,4%), e i prodotti multiramo (+17,3%), ancora prevalentemente indirizzati sulla componente tradizionale. Il mercato assicurativo Danni, in crescita attesa del 3,3%, continua a beneficiare dello sviluppo del segmento non auto (previsto in crescita del 5,7%), sostenuto dai rami infortuni e malattie (+8,8% grazie alla sempre maggiore attenzione al mondo del welfare da parte della clientela) unitamente ai rami property (+4,3%). In crescita moderata il comparto auto (+0,6%), trainato dal ramo corpi veicoli terrestri (CVT; +4,8%) mentre il ramo RCAuto (-0,3%) continua a risentire della concorrenza tra i diversi operatori.

Sui **mercati finanziari**, il rendimento del BTP decennale registra una flessione passando dal 2,77% di fine 2018 all'1,43% di fine 2019. Lo spread BTP-Bund si è ridotto da 253 p.b. di fine 2018 a 161 p.b. di fine 2019.

Il mercato azionario è stato influenzato dalle politiche monetarie globali. Il FTSE MIB ha registrato una performance positiva nell'anno (33,8%).

Premi emessi complessivi

**€ 24.166** mln  
(+1,6%)

Risultato operativo totale

**€ 1.772** mln  
(-1,0%)

Quota di mercato Vita

**17,3%**

Quota di mercato Danni

**14,1%**

Ranking

**1°**  
(2° Vita e 2° Danni)

Le nostre persone

**13.150**

### GENERASVILUPPO SOSTENIBILE

Nel 2019 l'offerta integrata di nuova generazione di Generali Italia si è ampliata con GeneraSviluppo Sostenibile, la prima soluzione assicurativa di investimento sugli Obiettivi ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che promuove comportamenti responsabili. Al cliente è data la possibilità di scegliere, secondo i propri valori, tra i seguenti 5 portafogli di investimento tematici, e di misurare in seguito l'impatto su comunità e ambiente:

- Pari opportunità: aziende che favoriscono il rispetto delle pari opportunità, la tutela delle minoranze e l'uguaglianza di genere promuovendo una crescita professionale equa;
- Crescita sostenibile: aziende che promuovono le cosiddette città intelligenti, connotate da sviluppo tecnologico, rispetto dell'ambiente e della forza lavoro al fine di migliorare la qualità della vita dei cittadini;
- Salute e benessere: aziende operative nel campo della salute, alimentazione naturale, prodotti e servizi che favoriscano uno stile di vita attivo e sano;
- Consumo responsabile: aziende che attuano un'economia circolare che rispetta le risorse naturali in linea con la tutela dei mari e della terra;
- Tutela del clima: energie rinnovabili e nelle aziende che implementano politiche ambientali a tutela delle risorse naturali.

In un contesto di mercato caratterizzato da persistenti bassi tassi di interesse e elevata volatilità, Generali Italia si è concentrata su un'offerta a 360° che prevede l'evoluzione dei prodotti Previdenza, Risparmio, Investimento e Protection secondo gli obiettivi prefissati di miglioramento della consulenza nei confronti del cliente e di rafforzamento della raccolta a basso assorbimento di capitale. Questa strategia è stata perseguita attraverso una consulenza di valore mirata ad ottimizzare la produttività degli attuali canali e integrata con i nuovi strumenti digitali introdotti con il recente programma di Semplificazione.

A supporto del pilastro sulla digitalizzazione, è stato anche siglato un accordo con Google focalizzato sulla trasformazione, innovazione e la personalizzazione di offerte e servizi, resi possibili da cloud, data & tecnologia.

L'andamento dei premi Vita di Generali ha quindi evidenziato un'ottima performance supportata dalla linea puro rischio e malattia (+14,8%) e dalla crescita dei prodotti di risparmio tradizionali (+6,1%). In calo i prodotti linked (-16,3%) per effetto della volatilità dei mercati finanziari nella seconda parte del 2018 che ha condizionato la propensione al rischio dei clienti nei primi nove mesi del 2019.

La nuova produzione in termini di valore attuale dei premi futuri di nuova produzione (PVNBP) si attesta a € 19.510 milioni, in aumento del 5,8% grazie allo sviluppo dei premi unici (+16,4%), che compensano ampiamente la flessione del valore attuale dei premi annui futuri (-6,3%).

Con riferimento alle linee di business, si evidenzia una buona crescita sia della produzione dei prodotti di rischio (+30,8%) sia dei prodotti di risparmio (+16,1%). Nonostante il buon contributo dei prodotti ibridi, si evidenzia una riduzione della produzione unit-linked (-20,4%).

La redditività della nuova produzione (espressa in percentuale del PVNBP) si riduce di 0,59 p.p., passando dal 5,30% del 2018 al 4,71% del 2019. Il decremento è guidato principalmente dallo sfavorevole contesto economico, con ripercussioni negative anche sui prodotti ibridi ad alta profittabilità venduti nell'anno, solo parzialmente compensato dall'aumento della produzione di prodotti a minor assorbimento di capitale.

Nonostante i maggiori volumi, la minor redditività determinata dal contesto economico determina un valore della nuova produzione che si attesta a € 920 milioni (-6,0%).

Premi Vita

**€ 18.635** mln (+1,7%)

PVNBP

**€ 19.510** mln (+5,8%)

NBV

**€ 920** mln (-6,0%)

RO Vita

**€ 1.345** mln (+4,8%)

Si segnala una crescita della **raccolta** Danni (+1,5%), derivante da dinamiche tra loro differenti. Il 2019 ha visto Generali concentrarsi sul miglioramento della profittabilità e la difesa del portafoglio Auto attraverso interventi sulla flessibilità e lo sviluppo di modelli di smart-pricing, valorizzando il contributo offerto dalla nuova struttura di advanced analytics. La complessiva flessione nell'auto (-1,3%) è stata quindi controbilanciata da un significativo miglioramento della profittabilità in un mercato ancora fortemente competitivo.

Nei rami non auto (+2,9%), il rinnovamento della gamma prodotti attraverso lo sviluppo di nuovi servizi e prodotti connessi e la sempre maggiore attenzione al miglioramento dei processi industriali e dei relativi livelli di servizio ha condotto ad un sensibile aumento della raccolta (+2,9%), che ha beneficiato del buon andamento soprattutto delle linee corporate e Employee Benefit.

In leggero aumento il **combined ratio** a causa di un minor contributo delle generazioni precedenti e un maggior impatto dei sinistri catastrofali rispetto al 2018, solo parzialmente compensati dal miglioramento della sinistralità corrente legato soprattutto al comparto auto.

## Germania

Generali è presente in Germania sin dal 1837. Il Gruppo si colloca al secondo posto per raccolta premi complessiva grazie ad una quota di mercato pari al 9,1% nel ramo Vita (comprensivo anche del business malattia), nel quale si registra una posizione di leadership nelle linee di business unit-linked e puro rischio, e a una quota del 5,3% nel Danni, caratterizzato da una profittabilità nettamente superiore rispetto alla media del mercato.

Nel 2019 Generali in Germania ha portato a termine con successo l'implementazione del programma di turnaround strategico Simpler, Smarter for You to Lead. Tale programma, in piena coerenza rispetto alla strategia del Gruppo, era volto a:

- **massimizzare la potenza distributiva**, attraverso: l'integrazione del canale di agenti esclusivi Generali nella rete DVAG, che con 37.000 agenti rappresenta la più grande rete distributiva in Germania, operante in esclusiva nella vendita di prodotti con marchio Generali; il rafforzamento della leadership nel canale diretto (CosmosDirekt), anche attraverso investimenti significativi nella semplificazione dei processi e l'estensione a nuove forme di intermediazione digitale; la focalizzazione del canale broker (Dialog) sul miglioramento della redditività e sul processo di digitalizzazione;
- **massimizzare l'efficienza operativa e l'innovazione**, con la realizzazione del modello One company che ha condotto alla concentrazione dei dipendenti in due società principali, la creazione di quattro fabbriche prodotto (Vita, Danni, Malattie, Prevenzione e assistenza) al servizio di tutti i canali distributivi con significative sinergie gestionali, e la razionalizzazione del portafoglio marchi, con significativo rafforzamento del brand Generali. A tale proposito, a ottobre 2019 è stata finalizzata la fusione delle società Danni AachenMünchener Versicherung e Generali Versicherungen che ha portato alla creazione di Generali Deutschland Versicherung, società dedicata al canale di vendita esclusivo, ed è stata costituita la società Danni Dialog Versicherungen, dedicata al canale broker. Nel corso dell'anno il Gruppo ha inoltre mantenuto il posizionamento all'avanguardia sul mercato nell'ambito dell'innovazione di prodotto e nei servizi ai clienti grazie all'approccio Smart Insurance, focalizzato a rafforzare l'offerta in ambito Prevenzione e assistenza, grazie in particolare al programma Generali Vitality e ai prodotti nell'ambito della telematica (Generali Mobility) e della domotica (Generali Domocity), oltre che della sicurezza digitale attraverso le soluzioni CyberIdentity;
- **mitigare il rischio di tasso d'interesse e il rendimento del capitale investito**: nel corso del 2019 Generali ha finalizzato la cessione dell'89,9% di Generali Lebensversiche-

Premi Danni

**€ 5.530** mln (+1,5%)

RO Danni

**€ 495** mln (-15,2%)

CoR

**91,9%** (+1,0 p.p.)

Premi emessi complessivi

**€ 14.294** mln  
(+5,3%)

Risultato operativo totale

**€ 832** mln  
(+1,4%)

Quota di mercato Vita

**9,1%**

Quota di mercato Danni

**5,3%**

Ranking

**2°**

Le nostre persone

**9.613**

rung a favore di Viridium Gruppe, con cui ha concordato una partnership industriale per la gestione profittevole del portafoglio Vita tradizionale garantito, particolarmente soggetto al rischio di tasso d'interesse. La transazione, che ha previsto una valutazione complessiva del 100% di Generali Lebensversicherung pari a € 1 miliardo e il rimborso al Gruppo di € 882 milioni di strumenti subordinati, consentirà un'allocazione delle risorse più efficiente e redditizia per il Gruppo.

Le iniziative condotte nel 2019 si collocano nel contesto di Generali 2021, che anche in Germania sono volte a raggiungere l'ambizione del Gruppo a divenire Partner di Vita dei clienti e a essere numero uno sul mercato in termini di crescita profittevole, ritorno sul capitale e innovazione.

## DNF

Generali ha inoltre proseguito con successo l'esecuzione di molteplici iniziative nell'ambito del programma The Human Safety Net. Il programma, che inizialmente supportava i rifugiati e le loro start-up, nel corso del 2019 è stato esteso anche a famiglie con bambini in età infantile in contesti svantaggiati. Nel corso del 2019, i colleghi di Generali con sede in Germania sono stati coinvolti per la prima volta nel programma attraverso attività di volontariato aziendale, e The Human Safety Net è stato ospitato nell'ambito dell'iniziativa Bürgerfest promossa dal Presidente della Repubblica Federale tedesca.

Nonostante il rallentamento congiunturale iniziato nel secondo semestre dell'anno, la performance del **settore assicurativo** tedesco ha registrato un andamento positivo. L'assicurazione Vita, grazie all'espansione nel comparto premi unici, è cresciuta oltre le attese (+11,3%). Il Danni, confermando il trend mostrato negli anni precedenti, cresce con tassi superiori al 3%.

Per quanto riguarda i **mercati finanziari**, il rendimento del Bund tedesco decennale ha chiuso l'anno in ulteriore riduzione a quota -0,19% (0,25% nel 2018). Il mercato azionario DAX ha guadagnato il 25,5%.

In crescita del 7,2% i **premi** Vita grazie al contributo di tutte le linee di business. Solida crescita nelle unit-linked (+7,4%) e nei prodotti rischio (+3,3%) in linea con le iniziative strategiche del Gruppo. I premi di risparmio crescono dell'11,6%, sia nella componente a premio unico, seguendo il trend dell'intero mercato, sia nella componente a premio ricorrente, dove invece il mercato risulta stagnante.

La **nuova produzione** in termini di PVNBP presenta una forte crescita del 27,3% che interessa sia il segmento vita (+25,6%) che la linea di business malattia (+47,8%), nonché il valore attuale dei premi annui futuri (+27,2%) e i premi unici (+27,7%). Anche la produzione di tutte le linee di business è in aumento: in particolare, i prodotti di risparmio crescono del 42,2%, i prodotti di rischio del 25,2% e i prodotti unit-linked del 16,6%.

La redditività della nuova produzione (espressa in percentuale del PVNBP) è pari a 2,73%, stabile a termini omogenei, grazie alla riduzione delle garanzie offerte sui nuovi prodotti che compensa lo sfavorevole contesto economico di riferimento.

Il valore della nuova produzione cresce del 27,4% e ammonta a € 261 milioni.

In leggera crescita (+0,4%) i **volumi** del segmento Danni, interamente trainati dal comparto non auto (+1,7%) che beneficia del trend positivo principalmente nelle linee casa e aziende, sostenuto ulteriormente dalle linee Global Corporate & Commercial. In contrazione il comparto auto (-1,5%), che riflette sia le attività di pulizia del portafoglio in essere sia la focalizzazione sulla profittabilità nell'acquisizione dei nuovi clienti.

Il **combined ratio** segna un notevole miglioramento (-3,1 p.p.), interamente ascrivibile alla riduzione della sinistralità grazie al positivo andamento delle generazioni correnti, al minor impatto catastrofale (-0,6 p.p.) e al maggior contributo del risultato delle generazioni precedenti. Il tasso costi risulta in aumento (+2,0 p.p.), trainato dai maggiori oneri commissionali in seguito all'integrazione della rete esclusiva EVG in DVAG avvenuta a metà 2018.

Premi Vita

**€ 10.523** mln (+7,2%)

PVNBP

**€ 9.587** mln (+27,3%)

NBV

**€ 261** mln (+27,4%)

RO Vita

**€ 406** mln (-4,3%)

Premi Danni

**€ 3.771** mln (+0,4%)

RO Danni

**€ 462** mln (+4,0%)

CoR

**89,6%** (-3,1 p.p.)

## Francia

Generali è presente in Francia sin dal 1831 con una delle prime filiali all'estero del Gruppo. Verso la metà degli anni 2000 si è assistito al consolidamento della struttura operativa con la fusione dei vari marchi costituenti il Gruppo, dando vita ad una delle società assicurative più grandi del paese. Generali France opera con un approccio multicanale di agenti, venditori dipendenti, broker, promotori finanziari, banche, canali diretti e affinity group. La molteplicità delle forme distributive riflette il segmento di mercato servito e la tipologia di prodotto venduto, in un'ottica di centralità del cliente. Generali France vanta una posizione di leadership nei prodotti Vita di risparmio distribuiti tramite internet e per i clienti cosiddetti affluent, così come nel mercato delle pensioni integrative per i lavoratori autonomi. Significativa è inoltre la presenza nei segmenti dei professionisti, della piccola e media impresa e dei rischi alla persona.

Anche in Francia, come nelle principali aree geografiche nelle quali opera il Gruppo, sono state poste in essere delle iniziative, volte in massima parte a consolidare il legame di fiducia nel rapporto con il cliente, affiancandolo nel corso della vita, nell'ottica di rafforzare il marchio e l'immagine sul territorio.

Inoltre, nel 2019 il Gruppo in Francia ha messo in campo una serie di iniziative strategiche all'interno di un progetto denominato **Excellence 2022**, che prevede, nell'arco di un triennio, diverse azioni di efficientamento e di trasformazione delle attività aziendali. Le principali aree di intervento, anche in termini di nuovi investimenti, aventi tra l'altro lo scopo di accrescere la competitività sul territorio, sono il settore dell'Information Technology (progetto Digital transformation), l'area della gestione sinistri e il settore dei costi, con una razionalizzazione delle spese fisse di struttura. Significativi sforzi sono inoltre indirizzati all'area commerciale, con l'obiettivo di crescita nel mercato Danni, diversificando il mix del portafoglio, nonché di consolidamento della posizione nel settore del risparmio, arricchendo la distribuzione dei prodotti con formule alternative e innovative. Ciò verrà attuato, da un lato, con azioni di efficientamento della rete distributiva interna e, dall'altro, con lo sviluppo di reti agenziali esterne.

Per quanto riguarda il **mercato assicurativo**, il 2019, seppur in rallentamento rispetto all'esercizio precedente, è stato caratterizzato da un positivo incremento dei premi dell'assicurazione Vita (+3% rispetto al +4% del 2018) grazie alla dinamica dei prodotti tradizionali. Mentre la volatilità dei mercati finanziari continua a frenare la domanda dei prodotti unit-linked, cresce il consenso delle soluzioni ibride, rappresentate dalla combinazione di prodotti tradizionali unitamente a unit-linked.

La dinamica dei rami Danni (+2,6%), sostanzialmente stabile rispetto al 2018, conferma una forte crescita nel settore health (+6,5%), guidato dal forte aumento delle garanzie sanitarie, sia a livello individuale che collettivo.

Con riferimento ai mercati finanziari, il decennale francese ha chiuso l'anno a 0,1%, in calo rispetto allo 0,7% di fine 2018. L'indice azionario francese, il CAC 40, è cresciuto, così come gli altri indici europei, chiudendo l'anno con un guadagno del 30,5%.

La **raccolta** Vita (+9,5%) è sostenuta dalle polizze tradizionali di risparmio (+11,7%), che quest'anno, in particolare, hanno rappresentato una delle forme di investimento più apprezzate per fronteggiare la volatilità dei mercati. Ciò nonostante, la strategia del Gruppo rimane volta allo sviluppo sia di coperture assicurative unit-linked che puro rischio e malattia, la cui crescita nell'esercizio è rispettivamente del 6,9% e del 4,7%.

Con riferimento alla nuova produzione, buona crescita del PVNBP (+10,1%): in crescita sia il valore attuale dei premi annui futuri (+17,5%) che i premi unici (+9,1%). La produzione di tutte le linee di business è in aumento; in particolare i prodotti di risparmio crescono del 14,0%, i prodotti di rischio dell'8,5% e i prodotti unit-linked del 6,6%.

Premi emessi complessivi

**€ 13.274** mln  
(+8,2%)

Risultato operativo totale

**€ 805** mln  
(+14,6%)

Quota di mercato Vita

**5,1%**

Quota di mercato Danni

**4,4%**

Quota di mercato A&amp;H

**7,4%**

Ranking

**8° Vita, 8° Danni e 5° A&H**

Le nostre persone

**6.818**

Premi Vita

**€ 10.463** mln (+9,5%)

PVNBP

**€ 10.525** mln (+10,1%)

NBV

**€ 188** mln (-14,3%)

RO Vita

**€ 610** mln (+4,3%)

La redditività della **nuova produzione** (espressa in percentuale del PVNBP) si riduce di 0,51 p.p., passando da 2,29% del 2018 a 1,78% del 2019. Il decremento è spiegato principalmente dallo sfavorevole contesto economico, che solo in parte viene assorbito dagli effetti positivi di un migliorato mix produttivo e dalla costante riduzione delle garanzie offerte.

Nonostante i maggiori volumi, tale minor redditività porta alla riduzione del valore della nuova produzione (-14,3%) attestandosi a € 188 milioni.

La **raccolta** Danni cresce del 3,9%, trainata dal comparto auto (+4,1%), dove, oltre al contributo delle nuove partnership distributive avviate nello scorso esercizio, si sono concretizzati alcuni adeguamenti tariffari volti a fronteggiare l'evoluzione della sinistralità. Il settore non auto, complessivamente in aumento del 3,2%, riceve una decisa spinta dal settore infortuni e malattia (+4,3%), anch'esso promosso dallo sviluppo delle nuove collaborazioni d'affari.

Il miglioramento del **combined ratio** è ascrivibile principalmente al calo della sinistralità corrente, che passa dal 73,1% al 69,7%. In lieve calo anche l'impatto dei sinistri catastrofali nell'anno, rispetto a quanto registrato nel corso del 2018. Nel suo complesso, il miglioramento nella gestione dei sinistri assorbe interamente l'aumento del tasso costi, che passa dal 27,7% al 28,5%, imputabile principalmente allo sviluppo delle partnership commerciali.

## Austria, CEE & Russia

La struttura regionale ACEER rappresenta il quarto mercato più importante per Generali, nel quale il Gruppo ha consolidato la sua presenza fino a divenire uno dei più grandi assicuratori dell'intera area. Dodici le nazioni incluse nel perimetro: Austria (At), Repubblica Ceca (Cz), Polonia (Pl), Ungheria (Hu), Slovacchia (Sk), Serbia, Montenegro, Romania, Slovenia, Bulgaria, Croazia e Russia (Regional Office).

Il Gruppo vanta una presenza nei territori dell'Est Europa sin dal 1989. Nel 2008 nasce una collaborazione di joint venture con PPF Holding, che si è conclusa nel 2015, anno in cui Generali acquisisce il pieno controllo e poteri su Generali CEE Holding.

Il 2018 è stato interessato da alcuni importanti avvenimenti come l'ingresso dell'Austria, dove Generali è presente dal 1832, anno successivo alla nascita della compagnia a Trieste, e della Russia, territorio nel quale Generali è in espansione. Sempre nel 2018 Generali ha rafforzato la propria presenza nella regione CEE attraverso le acquisizioni in Slovenia (Adriatic Slovenica) e Polonia (Concordia), permettendo di bilanciare e diversificare i portafogli, i canali di vendita e la presenza nell'area, e ha siglato l'accordo di collaborazione con Unicredit per la distribuzione di soluzioni assicurative principalmente relative a Credit Protection Insurance (CPI) nell'intera Regione.

Nel 2019 è stata completata l'acquisizione in Polonia di Union Investment TFI S.A dal gruppo tedesco Union Asset Management Holding AG e chiuso l'accordo per l'acquisizione delle totalità dei portafogli Vita, Danni e Misti di tre società di ERGO International AG in Ungheria e Slovacchia, in linea con la strategia di Gruppo. Tale operazione consentirà di sfruttare le opportunità di cross-selling attraverso la base clienti, nonché l'aumento della stessa.

Il Gruppo si posiziona ai primi posti in Repubblica Ceca, Ungheria, Serbia, Austria e Slovacchia, e tra i primi dieci negli altri territori. In termini di volumi, i principali mercati del business assicurativo sono Austria, Repubblica Ceca, Polonia, Ungheria, Slovacchia e Slovenia. Il contributo dei territori più piccoli dell'area è aumentato negli ultimi anni, osservando una crescita del loro peso sul totale premi emessi complessivi della regione. Generali è infine leader in termini di profittabilità tecnica grazie ad un combined ratio di medio-lungo termine inferiore al 90%.

Premi Danni

**€ 2.811** mln (+3,9%)

RO Danni

**€ 205** mln (+69,7%)

CoR

**96,8%** (-3,0 p.p.)

Premi emessi complessivi

**€ 7.041** mln  
(+3,2%)

Risultato operativo totale

**€ 862** mln  
(+11,1%)

Quota di mercato Vita

**At: 14,8% Cz: 23,8%**  
**Hu: 9,6% Sk: 8,2%**  
**Pl: 4,3%**

Quota di mercato Danni

**At: 15,5% Cz: 31,3%**  
**Hu: 18,9% Sk: 11,9%**  
**Pl: 3,6%**

Ranking

**At: 3° Cz: 2°**  
**Hu: 2° Sk: 3°**  
**Pl: 8°**



Nella Repubblica Ceca, il territorio più significativo nell'Est Europa, è proseguita nel corso del 2019 la crescita macroeconomica, con particolare riferimento al mercato del lavoro, determinando conseguentemente un aumento dell'inflazione. La Czech National Bank ha nuovamente rivisto al rialzo il tasso di interesse di riferimento portandolo dall'1,75% al 2%.

In Austria la crescita del PIL è stata inferiore al 2018 e il rendimento del decennale austriaco è sceso, così come gli altri rendimenti core dell'Eurozona, dallo 0,5% di inizio anno al -0,05% di inizio dicembre.

La flessione della **raccolta** del segmento Vita è imputabile al calo dei prodotti tradizionali di risparmio (-4,6%, in prevalenza polizze a premi ricorrenti), seguito dalla riduzione delle coperture assicurative unit-linked (-5,3%, in primis dovuto a polizze a premio unico), in parte compensati dall'evoluzione positiva dei rami puro rischio e malattia (+8,4%).

Tale trend è spiegato dalla contrazione dei volumi principalmente in Polonia (-10,5%, flessione della bancassicurazione, nonché dei prodotti unit-linked), Croazia (-30,3%, calo registrato nei rami tradizionali) e Repubblica Ceca (-1,1%, legato al continuo calo della nuova produzione dei prodotti di risparmio nella controllata Ceska Pojistovna), solo in parte controbilanciata dalla crescita della raccolta in Ungheria (+5,2%, trainata dai rami puro rischio e malattia e unit-linked), Romania (+33,7%, per effetto della partnership con la banca Unicredit), Slovacchia (+5,3%) e Slovenia (+5,6%, grazie ai prodotti di puro rischio e malattia distribuiti tramite il canale bancario). Stabile l'Austria. La **nuova produzione** in termini di valore attuale dei premi futuri di nuova produzione (PVNBP) aumenta del 2,1%, grazie alla crescita del valore attuale dei premi annui futuri (+5,0%) parzialmente compensata dal calo dei premi unici (-4,6%).

I paesi che contribuiscono maggiormente all'aumento osservato sono Austria (+4,6%), Ungheria (+14,5%) e Romania (+49,8%), che compensano il calo registrato in particolare in Polonia (-9,9%) e Croazia (-32,5%).

La redditività della nuova produzione (espressa in percentuale del PVNBP) cresce leggermente attestandosi a 6,97%, grazie principalmente all'aumento del peso dei prodotti di rischio molto profittevoli, che passa dal 47,4% al 50,8% (in particolare, in Austria e Repubblica Ceca).

Il valore della nuova produzione si attesta a € 150 milioni (+4,8%).

La crescita dei **volumi** del segmento Danni è trainata dal buon andamento dei principali rami. Il comparto auto (+6,1%) è sostenuto dai contributi derivanti da Ungheria (+30,5%, ascrivibile all'aumento dei veicoli), Repubblica Ceca (+4,8%, grazie agli adeguamenti tariffari sul portafoglio esistente, seguito da maggiori volumi nei rami flotte e leasing per effetto della cooperazione con Volkswagen Financial Services) e Austria (+3,7% legato all'aumento del numero dei contratti).

Il settore non-auto rileva una crescita del 6,1%, grazie ai maggiori volumi derivanti per lo più da Polonia (+21%, spinta dalle linee Global Corporate & Commercial), Ungheria (+8,7%, grazie principalmente alle linee casa e infortuni e malattia), Serbia (+22%, grazie ai rami infortuni e malattia) e Croazia (+81,8%, ascrivibile interamente al business sottoscritto tramite la bancassicurazione con Unicredit).

Il **combined ratio** registra una flessione di 0,9 p.p. rispetto al 2018. Tale miglioramento è interamente ascrivibile al calo dell'expense ratio e, in particolare, alla riduzione del tasso costi di acquisizione (-1,5 p.p.), derivante da un minor tasso commissionale nei Paesi dell'Est, soprattutto nel comparto non auto. Stabile la sinistralità, nonostante i significativi impatti legati a sinistri catastrofici per 1,6 p.p..

Le nostre persone

**17.563**

Premi Vita

**€ 2.657** mln (-0,9%)

PVNBP

**€ 2.146** mln (+2,1%)

NBV

**€ 150** mln (+4,8%)

RO Vita

**€ 315** mln (+2,8%)

Premi Danni

**€ 4.384** mln (+6,0%)

RO Danni

**€ 551** mln (+14,3%)

CoR

**87,2%** (-0,9 p.p.)

## International

Premi emessi complessivi

**€ 8.484** mln  
(+3,2%)

Risultato operativo totale

**€ 677** mln  
(-10,2%)

Le nostre persone

**13.133**

### Spagna

Presente in Spagna dal 1834, Generali opera nel paese tramite Generali España, società controllata al 100%, e due accordi di bancassurance con Cajamar (Vita e Danni), che garantiscono al Gruppo un'esposizione al principale canale di distribuzione Vita e in continua espansione anche nel Danni.

Generali è uno degli attori principali del mercato assicurativo spagnolo, registrando nel 2018 una quota di mercato del 3,0% nel segmento Vita e del 4,4% nel segmento Danni. Il gruppo Generali España offre un'ampia gamma di polizze Vita e Danni dedicate sia ai privati che alle imprese, utilizzando una strategia distributiva multicanale che include, oltre agli sportelli bancari, una rete di agenti e broker fra le più estese di Spagna. Complessivamente, il Gruppo si posiziona al nono posto nel mercato assicurativo spagnolo in termini di totale premi (sesta posizione nel mercato Danni).

Con riferimento al **mercato assicurativo**, nel 2019 il segmento Danni ha continuato a mantenere un trend in crescita (+3,4%) anche se in rallentamento rispetto al 2018, prevalentemente per effetto dell'andamento del comparto auto. I premi del segmento Vita, in flessione del 5,1%, confermano la tendenza del biennio precedente, trainati dal calo registrato dai prodotti individuali di risparmio; in crescita la linea unit-linked (+19,4%).

Stabile la crescita del PIL anche se in rallentamento rispetto all'anno precedente. Lo spread Bonos-Bund decennale ha chiuso il 2019 a 66 p.b., in calo rispetto al livello di inizio 2019, mentre il mercato azionario spagnolo (IBEX 35) ha chiuso l'anno con un guadagno del 16,6%.

I premi **Vita** registrano un calo dell'1,4%, riflettendo la flessione nei prodotti risparmio (-13,8%) in linea con la strategia del Gruppo di riorientamento del business mix verso prodotti a minor assorbimento di capitale. Conseguentemente, sono in aumento sia le polizze puro rischio e malattia (+8,9%) che i prodotti unit-linked (+42%).

La nuova produzione in termini di PVNBP è in leggero calo (-1,6%) sia nei prodotti a premio unico (-1,9%) che in quelli a premio annuo (-0,9%). In termini di linee di business, i prodotti di risparmio registrano una contrazione del 24,9%, dovuta alla chiusura di prodotti non profittevoli (in linea con la strategia del Gruppo), che viene quasi completamente compensata da un aumento significativo del business unit-linked (+124,9%, dovuto principalmente alla vendita di due nuove index-linked) e dal trend positivo del business di rischio (+6,3%) che rappresenta il 46,6% della produzione.

La redditività della nuova produzione (espressa in percentuale del PVNBP), grazie all'ottima profittabilità del business di rischio (26,99%), risulta essere alta e stabile rispetto all'anno precedente, attestandosi a 12,96%.

Il valore della nuova produzione ammonta a € 115 milioni, in diminuzione (-2,4%).

Nel segmento **Danni**, i premi crescono del 3% interamente grazie allo sviluppo del non auto, che fa registrare positivi andamenti delle polizze del segmento aziende e delle coperture funerarie.

Il combined ratio peggiora a 93,1% (+0,9 p.p.), principalmente a causa di eventi catastrofici naturali e di maggiori costi relativi a progetti strategici.

## Svizzera

Il Gruppo Generali opera in Svizzera dal 1987, dove è riuscito a consolidare la sua posizione attraverso l'acquisizione e la fusione di numerose compagnie assicurative. Generali, in linea con la strategia definita dal Gruppo, si concentra sul business retail ed è caratterizzata da servizi innovativi e di alta qualità, offerti attraverso diversi canali distributivi: agenti, broker, promotori finanziari e canali diretti.

Generali si posiziona come secondo gruppo assicurativo sul mercato in termini di raccolta premi nel segmento Vita individuale con una quota di mercato pari al 14,9%, e come ottavo nel segmento Danni con una quota di mercato del 4,7%. Generali non opera nel segmento Vita collettive.

Nel 2019 il **mercato assicurativo** ha registrato una sostanziale stagnazione del segmento Vita (+0,6%), in parte causata dal perdurare dei bassi tassi di interesse. Il segmento Danni ha invece proseguito una lenta, ma costante, crescita.

La crescita dell'economia elvetica è stata indebolita dal rallentamento della congiuntura mondiale e, in particolare nel secondo semestre, di quella tedesca che ha condizionato le esportazioni e gli investimenti. L'incertezza nell'Eurozona ha sostenuto il franco svizzero e rallentato i rendimenti dei titoli governativi, impattando in particolar modo il settore dei servizi finanziari. La crescita del PIL è pari allo 0,8%, grazie specialmente al settore energetico e all'esportazione dei prodotti dell'industria chimico-farmaceutica.

I premi **Vita** flettono del 2,0% a seguito del rallentamento della raccolta dei prodotti risparmio.

La nuova produzione in termini di PVNBP si attesta a € 546 milioni, in aumento del 36,0%, trainata sia dall'incremento del valore attuale dei premi annui futuri (+36,0%) che dai premi unici (+35,1%).

A livello di business, si osserva una crescita su tutte le linee. In particolare, è molto buona sia per i prodotti unit-linked (+41,4%) che per i prodotti di rischio (+17,1%).

Nel complesso, la redditività della nuova produzione (espressa in percentuale del PVNBP) presenta un buon incremento da 4,35% del 2018 a 5,47% del 2019, principalmente grazie all'incremento della redditività del business unit-linked.

Il valore della nuova produzione si attesta a € 30 milioni, in aumento del 72,9%.

La raccolta **Danni** cresce dell'1,1%, grazie al trend positivo del comparto auto a seguito delle nuove tariffe implementate a partire dalla seconda metà del 2018. Sostanzialmente stabile il non auto.

Il combined ratio migliora a 90,5% (-2,5 p.p.), riflettendo principalmente un positivo sviluppo dello smontamento relativo ad esercizi passati.

## Americas e Sud Europa

Generali è il quinto operatore in Argentina, che rappresenta il principale mercato sudamericano per il Gruppo, caratterizzato da un tasso di inflazione storicamente elevato e una situazione finanziaria volatile. In tale contesto, non facile per lo sviluppo del business assicurativo, il Gruppo ha posto in essere delle best practice che hanno permesso alle controllate argentine di evidenziarsi per qualità e innovazione dei servizi offerti. La compagnia Caja è leader di mercato in Argentina, escludendo le linee di business in cui non opera (Workers Compensation and Annuities).

Il secondo più importante paese della Regione è rappresentato dal Brasile che, dopo un prolungato periodo di crisi economica e instabilità politica, continua a mostrare segni di miglioramento, sostenuto dagli investimenti infrastrutturali e da ottimistiche previsioni degli indicatori macroeconomici. In particolare, il settore assicurativo è oggi caratterizzato da un significativo potenziale di espansione e innalzamento del livello di penetrazione.

Il Gruppo Generali opera anche in Cile, Ecuador e USA.

Nel Sud Europa, il Gruppo opera in Grecia, Turchia e Portogallo, dove ha rafforzato il suo posizionamento strategico tramite l'acquisizione, completata a inizio gennaio 2020,

del 100% di Seguradoras Unidas e di AdvanceCare, diventando il secondo più grande Gruppo assicurativo del paese nel Danni e il terzo più importante dell'intero mercato.

I volumi **Vita** evidenziano una crescita del 12,9% rispetto al 2018, grazie al positivo andamento del Brasile e del Sud Europa.

La nuova produzione in termini di PVNBP è in crescita (+42,2%) con una redditività della nuova produzione (espressa in percentuale del PVNBP) che si attesta a 2,33%.

Il valore della nuova produzione ammonta a € 6 milioni.

La raccolta **Danni**, derivante per circa il 60% da prodotti auto, risulta in crescita del 14,2% grazie in gran parte all'Argentina (+23%), principalmente per effetto degli aggiustamenti tariffari in conseguenza dell'elevata inflazione. Il combined ratio della Regione registra un peggioramento (106,1%; +4,5 p.p.) rispetto al precedente esercizio a causa dell'effetto inflattivo sul costo dei sinistri che aumentano più che proporzionalmente rispetto agli aggiustamenti tariffari sui premi.

## Asia

Generali è uno dei principali assicuratori europei nel mercato asiatico e attualmente opera in otto territori. Il segmento predominante è il Vita, con una raccolta premi concentrata prevalentemente nelle linee risparmio e puro rischio e, in misura minore, nelle linee unit-linked. Generali offre i propri prodotti nell'intera regione grazie ad una strategia distributiva che include agenti, broker, canali digitali e accordi con gruppi bancari. Generali è presente in Cina con Generali China Life, in partnership con China National Petroleum Corporation (CNPC), annoverata fra le più grandi imprese statali cinesi, nonché uno dei principali gruppi energetici del mondo. Generali ha un accordo di joint venture con CNPC anche per l'offerta di prodotti Danni. Grazie alla sua importante presenza nel mercato cinese, Generali China Life rappresenta il principale contributore al fatturato e al risultato operativo dell'intera regione.

Future Generali Insurance è una joint venture Vita e Danni con Future Group, uno dei principali retailer in India, che ha come scopo quello di offrire soluzioni assicurative sul territorio indiano, facendo anche leva sulla rete distributiva di Future Group tramite il canale digitale. A dicembre 2018 il Gruppo Generali ha incrementato al 49% la sua quota nella joint venture, investendo fino a € 120 milioni. Generali opera come assicuratore Vita anche nei mercati emergenti di Filippine, Indonesia, Thailandia e Vietnam, e come assicuratore Danni in Thailandia e Malesia, in quest'ultimo mercato grazie ad una partecipazione del 49% in MPI Generali. Le compagnie Cina Danni, India Vita, India Danni e in Malesia non vengono consolidate integralmente, in quanto si detiene una partecipazione non di controllo.

Generali opera inoltre nel mercato di Hong Kong dal 1980, offrendo prodotti sia Vita che Danni. Hong Kong è anche sede dell'ufficio regionale (Generali Asia Regional Office), che coordina le attività dell'intera Regione.

Infine, si segnala che il business Danni in Giappone è in liquidazione, avendo trasferito in aprile 2019 il portafoglio a Mitsui Sumitomo.

I premi **Vita** crescono lievemente (+0,3%), in particolare grazie alla crescita registrata in Cina e Vietnam nelle polizze puro rischio.

La nuova produzione in termini di PVNBP è in calo (-5,7%). La flessione riguarda principalmente i premi unici (-12,8%) mentre il valore attuale dei premi annui futuri resta stabile (-0,7%). Al calo di Cina (-7,5%), Thailandia (-19,6%) e Hong Kong (-20,8%) si contrappone la buona produzione di Vietnam (+29,9%), India (+41,5%) e Filippine (+31,0%). Con riferimento alle linee di business, si evidenzia la crescita dei prodotti di rischio (+23,9%), mentre sono in flessione sia il business di risparmio (-19,1%) che i prodotti unit-linked (-38,0%).

La redditività della nuova produzione (espressa in percentuale del PVNBP) registra una flessione da 6,02% del 2018 a 5,19% del 2019, condizionata dalla performance negativa della Cina, dove pesa un business di risparmio a margini ridotti rispetto all'anno

precedente; molto positivo invece lo sviluppo della profittabilità in Vietnam (+7,86%), grazie all'ottima produzione di Universal Life venduta in sostituzione ai prodotti di risparmio con bassa redditività.

Il valore della nuova produzione ammonta a € 107 milioni, in riduzione del 14,3%.

Nel segmento **Danni**, la raccolta cresce del 26,3%, grazie al non auto. L'impatto negativo dei business infortuni e malattia in Thailandia e Hong Kong branch determina un incremento del combined ratio della Regione, che ammonta a 108,4%.

## Investments, Asset & Wealth Management

In continuità con la strategia del Gruppo annunciata nel 2017, la business unit Investments, Asset & Wealth Management è la principale entità manageriale del Gruppo operante nell'ambito della consulenza per gli investimenti, della gestione del risparmio e della pianificazione finanziaria. In un mercato in continua evoluzione, in cui la specializzazione, l'efficienza e l'innovazione rappresentano elementi determinanti per poter competere, Generali mira a diventare una realtà di riferimento nel mercato della gestione del risparmio non soltanto per le compagnie assicurative del Gruppo Generali, ma anche per clienti terzi.

L'attuazione di questo obiettivo proseguirà per tutta la durata del piano triennale al fine di:

- sfruttare le opportunità di cross-selling, promuovendo la crescita di un business a basso assorbimento di capitale, come i servizi di LDI (Liability Driven Investments) Solutions, che mirano ad offrire ai clienti istituzionali le competenze sviluppate in materia di gestione degli investimenti;
- ampliare la piattaforma multi-boutique, per incrementare l'offerta di prodotti e servizi per tutti i clienti. Le multiboutique sono società acquisite sul mercato o create in partnership con gestori di riconosciuta competenza negli investimenti su asset class ad elevata specializzazione.

Nel corso del 2019 sono state perfezionate alcune acquisizioni, quali: Sycomore Factory SAS, player di riferimento per le soluzioni di investimento ESG/SRI in Francia, KD Skladi in Slovenia, acquisita attraverso Adriatic Slovenica e Union Investments TFI S.A. in Polonia (successivamente ridenominata Union Generali TFI), sesto operatore di asset management in Polonia.

Nei primi mesi del 2019 è stata inoltre lanciata Axis Retail Partners, una nuova boutique attiva nel real estate dedicata agli investimenti in centri commerciali che, alla luce dello scenario economico attuale, offrono interessanti opportunità di investimento.

Le altre boutiques operanti nella business unit Investments, Asset & Wealth Management sono:

- Generali Global Infrastructure (GGI), una piattaforma che si avvale del know-how interno e di partnership esterne, per investire sul debito infrastrutturale diversificando sia geograficamente sia settorialmente;
- Aperture Investors, un'innovativa società di gestione del risparmio basata su un modello di ricavi radicalmente differente da quanto presente sul mercato;
- Lumyna, società leader nello sviluppo di strategie UCITS (Undertakings for the Collective Investment of Transferable Securities) alternative, con un'importante clientela internazionale che contribuisce positivamente ad incrementare le capacità di offerta e di distribuzione di Generali verso clienti e partner distributivi.

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

- **Investment Management**: implementazione dei modelli di Asset Liability Management (ALM) e Strategic Asset Allocation (SAA) per conto delle compagnie assicurative del Gruppo;

Risultato operativo totale

**€ 687** mln  
(+30,4%)

Cost/Income ratio

**48%**  
(+3 p.p.)

Le nostre persone

**2.188**

- **Asset Management:** gestione del risparmio indirizzata prevalentemente alla clientela assicurativa, con ampliamento del proprio bacino verso una clientela esterna, sia istituzionale (come fondi pensione e fondazioni) che retail.



[www.generali.com/it/who-we-are/global-positioning/investments-asset-and-wealth-management](http://www.generali.com/it/who-we-are/global-positioning/investments-asset-and-wealth-management) per ulteriori informazioni sulla composizione del segmento

- **Wealth Management:** pianificazione finanziaria e tutela patrimoniale dei clienti attraverso una rete di consulenti ai vertici del settore per competenze e professionalità principalmente tramite Banca Generali, banca private leader in Italia.

Il risultato operativo della business unit Investments, Asset & Wealth Management, comprendendo anche quello di AM dei Paesi dell'Europa centro-orientale, ha registrato una crescita del 31%, passando da € 542 milioni nel 2018 a € 711 milioni nel 2019.

In questo contesto, il contributo in termini di risultato operativo fornito dal Wealth Management è stato pari a € 327 milioni, in crescita di circa € 95 milioni rispetto al 2018, principalmente per le commissioni di performance che aumentano a € 147,4 milioni.

## Holding di Gruppo e altre società

Tale nodo comprende l'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo, inclusa la riassicurazione di Gruppo, Altre società nonché altre holding finanziarie e attività di fornitura di servizi internazionali non ricomprese nelle precedenti aree geografiche.

In tale area, le principali entità di Altre società sono:

- Europ Assistance, nel perimetro di responsabilità del Country Manager France & Europ Assistance;
- Generali Global Business Lines (GBL) che, nel perimetro di responsabilità del Country Manager & CEO di Generali Country Italia e Global Business Lines, supportano con un'offerta assicurativa completa le aziende con portata globale. Le GBL comprendono due unità: Generali Global Corporate & Commercial e Generali Employees Benefits, che offrono, alle imprese di medio-grandi dimensioni, servizi e soluzioni assicurative flessibili e smart in ambito Vita e Danni, protezione della salute e piani pensionistici per dipendenti locali e globali di società multinazionali.

Premi complessivi GBL

**€ 3.817** mln  
(+9,1%)

### Europ Assistance (EA)

Fondata nel 1963, EA, che rientra nel perimetro di responsabilità del Country Manager Francia, è uno dei principali brand globali nel campo dell'assistenza privata. È ad oggi presente in più di 200 paesi e territori, grazie ai suoi 41 centri di assistenza e al suo network di 750 mila fornitori convenzionati. EA offre coperture assicurative e assistenza nel settore viaggi, nell'ambito automobilistico con l'assistenza stradale, e coperture personalizzate riguardanti l'assistenza agli anziani, cyber-security, servizi medici e di concierge. Nel 2019, il fatturato complessivo del gruppo EA è stato pari a € 1,9 miliardi, in crescita del 10% rispetto all'anno precedente.

EA continua a perseguire una strategia di crescita volta a rafforzare la propria posizione di leadership nel settore viaggi, ampliando e diversificando al tempo stesso l'offerta di prodotti auto e di assistenza personale: l'obiettivo è quello di raggiungere € 2,4 miliardi di ricavi entro il 2022. Un passo importante in questa direzione è stato compiuto all'inizio del 2019, con l'acquisizione negli Stati Uniti di TripMate, compagnia operante nel settore dell'assicurazione viaggi. Grazie a questa operazione, Generali Global Assistance si

posiziona ora come il terzo operatore nel mercato dell'assicurazione viaggi negli Stati Uniti, contribuendo in maniera significativa al rafforzamento globale del Gruppo EA in questo settore.

### **Global Corporate and Commercial (GC&C)**

GC&C offre soluzioni assicurative e servizi Danni a imprese medio-grandi e intermediari in oltre 160 paesi nel mondo. Grazie alla solida esperienza globale e alla conoscenza dei mercati locali e del settore corporate, vengono offerte soluzioni integrate e personalizzabili in property, casualty, engineering, marine, aviation, cyber e specialty risks. Inoltre, attraverso gli esperti di Multinational Programs, Claims e Loss Prevention, GC&C garantisce alle imprese lo stesso livello di assistenza e protezione in ogni parte del mondo. GC&C ha raccolto un volume premi complessivo di € 2 miliardi nel 2019. Le performance dell'anno sono state influenzate dal verificarsi di alcuni grandi sinistri, che hanno interessato in particolare il property. Da un punto di vista tecnico, nel 2019 GC&C ha continuato a perseguire una politica di ribilanciamento del portafoglio tramite lo sviluppo di Multinational Programs e Financial Lines, focalizzandosi a livello globale sul segmento aziende medio-grandi, in un mercato caratterizzato da forte competizione soprattutto nei rami property, casualty e engineering.

### **Generali Employee Benefits (GEB)**

GEB è un network integrato che offre servizi ai dipendenti di società multinazionali consistenti in coperture di puro rischio, vita e malattia e piani pensione sia per i dipendenti locali che espatriati. Presente in più di 100 paesi e con più di 400 programmi multinazionali coordinati (di cui circa 40 captive), oggi GEB è market leader per imprese multinazionali, con volume premi pari a € 1,5 miliardi. Dal 2019 GEB opera attraverso il nuovo branch in Lussemburgo, interamente dedicato al business employee benefit. Inoltre, da settembre 2019, GEB include Generali Global Health (GGH), divisione del Gruppo Generali dedicata al settore di International Private Medical Insurance (IPMI). GGH ha realizzato nel 2019 un volume premi pari a circa € 0,2 miliardi.





Prevedibile  
evoluzione  
della gestione



Il PIL mondiale per il 2020 è previsto in crescita al 2,4%. Rimarrà debole la domanda interna nell'Eurozona, il cui PIL e la cui inflazione sono previsti in crescita rispettivamente intorno allo 0,4% e all'1,2%. Le previsioni di crescita del PIL mondiale e europeo potrebbero essere riviste al ribasso.

In questo contesto, le principali banche centrali mondiali potrebbero rafforzare la loro politica accomodante. La Fed ha tagliato il tasso di riferimento a inizio marzo e potrebbe tagliare ancora il costo del denaro nel corso del 2020; la BCE potrebbe mantenere il quantitative easing. Entrambe potrebbero estendere le politiche di sostegno al credito e alla liquidità del sistema.

Con riferimento ai mercati finanziari, i timori relativi all'impatto del Coronavirus sull'economia reale manterranno bassi i rendimenti privi di rischio. Le prospettive per una ulteriore discesa dei rendimenti core dell'Eurozona sono tuttavia limitate. Il mercato azionario, pur avendo subito una significativa caduta in questa prima parte del 2020 a causa dell'incertezza legata al Coronavirus e dei timori di un impatto negativo sull'economia, resta comunque appetibile rispetto ai titoli obbligazionari, pur con un atteggiamento estremamente prudente nel breve periodo da parte degli investitori. In caso di contagio globale superiore allo scenario previsto, i tassi governativi core dell'Eurozona potrebbero registrare nuovi minimi e gli asset rischiosi potrebbero essere caratterizzati da una volatilità elevata per un tempo più prolungato.

In un contesto di maggiore incertezza e volatilità legato all'ulteriore diffusione del Coronavirus, sui cui impatti di medio termine al momento non è possibile effettuare una stima ragionevole, il nostro focus rimane l'esecuzione disciplinata della strategia. Generali ha tempestivamente messo in atto una serie di iniziative per assicurare la continuità operativa e per proteggere la salute delle persone che lavorano per il Gruppo e la sua clientela. Generali è un player assicurativo globale con un utilizzo sempre maggiore di tecnologie digitali per la consulenza e la relazione con il cliente e si conferma come uno degli operatori più solidi del settore, grazie all'eccellente livello di Solvency e all'efficiente gestione finanziaria.

Per quanto riguarda il settore assicurativo nel suo complesso, nel 2020, visto il negativo andamento dei mercati finanziari registrato in questa prima parte dell'anno, nel segmento Vita non si attende un miglioramento della performance rispetto a quanto registrato nel 2019. Proseguirà la crescita nel segmento Danni, in particolare nel ramo malattie, nei principali paesi dell'Eurozona, in linea con il 2019, nonostante il rallentamento previsto nella crescita dell'economia.

La strategia di ribilanciamento del portafoglio **Vita del Gruppo** proseguirà per rafforzarne ulteriormente la pro-

fitabilità, con una logica di più efficiente allocazione di capitale. Il consolidamento del brand Generali continua attraverso la semplificazione e innovazione della gamma di soluzioni di prodotto, offerti al mercato tramite i più idonei, efficienti e moderni canali distributivi, sempre più centrati su processi digitalizzati. Proseguono pertanto le azioni dedicate alla valorizzazione del portafoglio Vita:

- la crescita del new business basata sullo sviluppo selettivo di linee di business sostenibili quali puro rischio e malattia, e salute, nonché su soluzioni assicurative di risparmio e investimento a basso assorbimento di capitale. Lo sviluppo di tali linee punta a costituire una gamma di soluzioni assicurative che consentano un'offerta varia e adeguata ai profili di rischio e d'investimento sia degli assicurati che del Gruppo stesso. In particolare, per i prodotti della linea puro rischio e malattia si punta su offerte modulari ove alle coperture tradizionali di rischio sono abbinati importanti pacchetti di servizi per una ancor più concreta gestione e soluzione delle criticità oggetto di copertura. Tra i prodotti a basso assorbimento di capitale, i prodotti unit-linked target sono sempre più caratterizzati da meccanismi finanziari capaci di far fronte a possibili contrazioni dei mercati (ad esempio, fondi protetti) e di provvedere ad una mitigazione del rischio (selezione di fondi volatility-controlled);
- sul fronte dell'in-force business, azioni dedicate a rafforzare il rapporto con i clienti esistenti sulla base di una rinnovata analisi degli attuali fabbisogni assicurativi;
- azioni sul portafoglio Vita in generale, che avranno come nuovo importante focus i clienti senior, un segmento di mercato con ampie potenzialità di sviluppo.

Il Gruppo darà seguito ai positivi risultati del ribilanciamento del business mix, enfatizzando l'attenzione al posizionamento di mercato in termini di volumi premi. L'andamento della raccolta continuerà a riflettere un'attenta politica sottoscrittiva in linea con gli obiettivi comuni del Gruppo, dettati dal focus sulla centralità degli interessi del cliente, dal valore dei prodotti e dal risk appetite framework.

Nel segmento **Danni** il nostro obiettivo è mantenere il trend di ripresa dalla raccolta premi, abbinata ad una eccellente redditività, nei mercati assicurativi maturi in cui il Gruppo Generali è presente, e al contempo di rafforzarci nei mercati ad alto potenziale di crescita ampliando la nostra presenza e offerta sul territorio.

Nel ramo auto si prevede un ulteriore recupero della redditività, seppur in un contesto fortemente competitivo e in evoluzione. Si passa infatti dall'assicurazione del veicolo all'assicurazione della persona/nucleo familiare nel senso ampio di mobilità, in cui il cliente viene accompagnato nei suoi spostamenti e protetto in modo sostenibile e integrato door-to-door nella sua quotidianità.

I cambiamenti climatici e la crescente sensibilità verso comportamenti sostenibili sta influenzando il mercato dei veicoli elettrici richiedendo da parte nostra una revisione e rimodulazione di prodotti e servizi. La trasformazione digitale, con la possibile introduzione a medio-lungo termine sul mercato dei veicoli autonomi determinerà un ripensamento del modello di business, del rischio assicurato e della relativa sinistralità. L'obiettivo di Generali è quello di sviluppare soluzioni assicurative innovative che garantiscano vantaggio competitivo e redditività del ramo.

Coerentemente con gli indirizzi strategici di crescita profittevole ma soprattutto di diventare Partner di Vita dei nostri clienti, lo sviluppo del ramo non-auto si concentrerà sull'offerta di prodotti modulari disegnati sulle specifiche esigenze e nuovi bisogni del cliente, che forniscano servizi innovativi, prevenzione e assistenza grazie al supporto di strumenti e piattaforme digitali (a titolo d'esempio citiamo le coperture dei rischi cyber, hyper-connectivity e tutto quello che ruota intorno al mondo Internet of Things). La crescita nel segmento verrà inoltre sostenuta cogliendo le opportunità offerte dai cambiamenti demografici e sociali, dai nuovi mercati e tramite il proseguimento delle iniziative legate ai canali distributivi e alle partnership.

Per far fronte a questi cambiamenti, il Gruppo ha lanciato diverse iniziative, volte a sfruttare le opportunità fornite dalle nuove tecnologie, sia per la liquidazione dei sinistri che per aumentare la penetrazione nel mercato. Queste iniziative continuano ad essere affiancate da un approccio disciplinato nella gestione del portafoglio - tariffazione, selezione e profittabilità dei rischi - e nell'attenta valutazione delle nuove richieste del cliente che vengono poste al centro dello sviluppo dei prodotti.

La gestione del segmento Danni, considerato anche il livello di assorbimento del capitale di tali prodotti, continuerà pertanto ad essere il punto cardine per l'attuazione della strategia del Gruppo, il cui obiettivo è mantenere la leadership del mercato assicurativo europeo per i privati, i professionisti e le piccole e medie imprese (PMI).

Il **mercato riassicurativo internazionale** ha registrato nel 2019 una certa frequenza di sinistri catastrofali, i maggiori dei quali nell'area del Pacifico e nei Caraibi oltre che, per il terzo anno consecutivo, devastanti incendi in California che hanno generato, in alcuni casi, significative perdite tecniche per i riassicuratori solo in parte compensate da adeguate gestioni degli attivi. Questa tendenza degli ultimi anni ha messo in luce la necessità da parte dei riassicuratori di adottare maggior disciplina nel fornire capacità riassicurativa. Tutto ciò ha comportato un'inversione del ciclo riassicurativo con costi stabili o soggetti ad aumenti, anche significativi, quanto meno per le compagnie cedenti colpite da sinistri. Il trend al rialzo è ancora più evidente nei settori cosiddetti long-tail dove pesano

in maniera significativa i tassi di interesse molto bassi che precludono la possibilità di ottenere soddisfacenti ritorni finanziari.

Il Gruppo Generali è riuscito a beneficiare di condizioni favorevoli in virtù di una struttura riassicurativa centralizzata che consente un maggior controllo dei livelli di ritenzione del rischio e una buona diversificazione nei portafogli dei riassicuratori. Aumenti contenuti si sono riscontrati solo su trattati caratterizzati da maggiore frequenza di sinistri o su classi d'affari più sensibili agli andamenti dei tassi di interesse o dove l'offerta di capacità è, in linea generale, più contenuta.

Nel corso del 2020 proseguiranno, con riferimento al segmento **Asset Management**, le azioni volte a identificare opportunità di investimento e fonti di guadagno per tutti i clienti, gestendo contestualmente i rischi. In linea con gli indirizzi strategici del Gruppo, lo sviluppo avverrà tramite l'espansione della piattaforma multiboutique al fine di incrementare il catalogo prodotti in termini di real asset, high conviction e multi-asset strategy per i propri clienti e partner. Tale piattaforma, ad oggi prevalentemente basata in Europa, mira a diventare globale con il conseguente innalzamento dei ricavi e delle masse in gestione (AUM) derivanti da clienti terzi non rientranti nel perimetro delle polizze assicurative del Gruppo.

Nell'ambito della **politica degli investimenti**, il Gruppo proseguirà con un'asset allocation volta a consolidare la redditività corrente e a garantire la coerenza con le passività verso gli assicurati.

Al fine di garantire un'adeguata profittabilità per gli assicurati e una remunerazione soddisfacente del capitale, la strategia per gli investimenti a reddito fisso mira alla diversificazione del portafoglio nei comparti delle obbligazioni governative e di quelle societarie, pur mantenendo un profilo di rischio controllato.

Per il loro contributo alla diversificazione e alla redditività del portafoglio, in particolare nel persistente contesto di bassi tassi d'interesse, gli investimenti alternativi e in real asset continuano ad essere ritenuti interessanti. Il Gruppo prosegue nello sviluppo della piattaforma multi-boutique di asset manager assicurativi volta a potenziare la capacità di investimento in tali settori di mercato, per un miglior presidio della loro gestione in termini di complessità e liquidità.

Nel comparto immobiliare, i nuovi investimenti diretti saranno prevalentemente orientati verso il mercato europeo, mentre gli investimenti negli Stati Uniti e in Asia saranno effettuati in modo selettivo tramite fondi.

Nel corso del 2019 sono stati avviati i principali cantieri legati al piano strategico Generali 2021 con l'obiettivo di raggiungere un consolidamento della leadership in

Europa e il rafforzamento nei mercati ad alto potenziale, l'ottimizzazione finanziaria e l'innovazione e la trasformazione digitale del modello operativo. L'implementazione di tali iniziative prosegue in un contesto influenzato da un ulteriore abbassamento dei tassi di interesse in Europa e non solo, che pone nuove sfide soprattutto nel segmento Vita tradizionale, determinando conseguentemente la necessità di ridisegnare l'offerta di tali prodotti. Relativamente all'ottimizzazione finanziaria si segnalano un'accelerazione della riduzione della spesa annua per interessi che ha permesso di superare ad inizio 2020 gli obiettivi massimi annunciati al mercato, nonché di posizionarci sopra la soglia minima con riferimento alla riduzione del debito.

Il Gruppo prosegue inoltre nella strategia di una crescita trainata dalla componente tecnica, dall'efficienza della macchina operativa e dalla solidità della rete distributiva del Gruppo, crescita che prevede un contributo positivo anche dalle recenti operazioni di espansione sia nell'est Europa che nell'asset management.

La priorità del Gruppo è accompagnare la crescita con un forte impegno rivolto alla **sostenibilità**, che si sostanzia in obiettivi concreti e precisi relativi al buon governo d'impresa, alla cura delle nostre persone e delle comunità in cui operiamo. Proseguirà il percorso di piena integrazione della sostenibilità nelle nostre attività chiave, con una particolare attenzione all'ambiente, sia per quanto riguarda gli impatti diretti che in relazione alle soluzioni assicurative offerte e alle scelte di investimento. La nostra nuova matrice di materialità individua i megatrend di massima rilevanza su cui si focalizzeranno le iniziative strategiche comuni di Gruppo nei prossimi anni.

Facendo leva su tutte queste iniziative e alla luce dei solidi risultati raggiunti a fine 2019, il Gruppo conferma gli obiettivi annunciati per il prossimo triennio, con una crescita degli utili per azione tra il 6% e l'8%, un RoE medio superiore all'11,5% e un obiettivo di dividend payout ratio tra il 55% e il 65%.

*La Relazione contiene affermazioni su eventi, stime, previsioni e aspettative future basate sulle attuali conoscenze del management del Gruppo. Tali affermazioni sono generalmente precedute da espressioni come "si prevede un calo/incremento", "ci si attende" "dovrebbe crescere", "riteniamo possa diminuire" o altre analoghe. Si segnala che tali informazioni di carattere previsionale non sono da considerare come previsione di risultati effettivi del Gruppo o di fattori esterni al Gruppo stesso. Generali non assume alcun obbligo di aggiornare o rivedere tali previsioni, anche a seguito della disponibilità di nuove informazioni, di eventi futuri o di altro, salvo laddove richiesto dalla normativa.*



# Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario

ai sensi del decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 e  
successive modifiche ed integrazioni

91 Relazione della Società di Revisione  
sulla Dichiarazione Consolidata di carattere  
Non Finanziario

## DNF

La Relazione Annuale Integrata del Gruppo Generali riporta le informazioni di carattere non finanziario coerentemente a quanto previsto dal decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (d.lgs. 254/2016), attuativo della direttiva europea 2014/95. In continuità con l'approccio adottato, tali informazioni sono chiaramente identificabili attraverso una specifica infografica (DNF), per una migliore fruibilità delle informazioni stesse.

I **temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione**, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo, sono coperti nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e del proprio impatto prodotto, descrivendo:

- il **modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività di impresa**, inclusi gli impatti diretti e indiretti (p. 16-17). Le principali società operative con sede in Italia hanno adottato modelli, ai sensi dell'art. 6, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, volti a mitigare i rischi collegati a reati rilevanti anche ai fini del d.lgs. 254/2016;
- **politiche praticate** (p. 18-23; 36-37);
- **indicatori** fondamentali di prestazione di carattere non finanziario (p. 10-11, 26-37 e in Le nostre performance, laddove indicato dall'infografica);
- **principali rischi**, incluse le modalità di gestione degli stessi, connessi ai suddetti temi come indicato nella tabella a seguire.



Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2019, p. 113 per il modello di gestione e organizzazione della Capogruppo

La Relazione è redatta nel rispetto della normativa vigente e dell'**International <IR> Framework** emanato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC)<sup>1</sup>. Lo standard adottato per la rendicontazione sui megatrend materiali identificati dal Gruppo, ivi inclusi i temi di carattere non finanziario di cui al d.lgs. 254/2016, è il **Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards**, pubblicato nel 2016 dal GRI-Global Reporting Initiative (GRI-Referenced claim), con riferimento a selezionati GRI Standard e indicatori del GRI G4 Financial Services Sector Disclosures.



Nota alla Relazione, p. 98 per i criteri dell'International <IR> Framework e gli indicatori selezionati

Nel 2019 abbiamo evoluto la metodologia del **processo di analisi di materialità**, concentrandoci sull'identificazione e sulla valutazione dei megatrend, ovvero le grandi trasformazioni sociali, ambientali e di governance che si prevede possano cambiare significativamente, in un orizzonte di 10 anni, il mondo delle imprese, la società e l'ambiente naturale, comportando rischi e opportunità per il Gruppo, per la sua catena del valore e per i suoi stakeholder.

Rispetto alla precedente analisi di materialità, questo approccio ha privilegiato la lettura strategica del contesto di operatività in ottica prospettica, focalizzandosi sulla valutazione dei cambiamenti di scenario che il Gruppo e i suoi stakeholder considerano più urgenti. La Dichiarazione riflette questa impostazione: si focalizza sui megatrend più materiali identificati e rispetto a questi descrive gli strumenti di gestione in essere per mitigare rischi e cogliere opportunità ad essi collegati.

Per identificare gli aspetti materiali, sono state svolte le seguenti attività:

- **identificazione dei megatrend** potenzialmente rilevanti in relazione alle attività, alla strategia aziendale e ai contesti geografici di riferimento del Gruppo, individuati sulla base di documenti pubblici di analisi di scenario e di ricerche sulle politiche di sviluppo sostenibile elaborate da istituzioni o associazioni non governative internazionali, think tank, associazioni e forum di settore;
- **valutazione dei megatrend**, aggregando<sup>2</sup> il punto di vista di stakeholder, interni ed esterni, a cui è stato chiesto di ordinare per priorità i megatrend identificati, considerando sia il loro potenziale impatto su Generali, sia la possibilità che vengano da noi influenzati, anche attraverso la nostra catena del valore, in coerenza con la prospettiva della doppia rilevanza. Tale prospettiva, che considera per ciascun megatrend sia la rilevanza finanziaria che quella sociale e ambientale, è stata introdotta dagli Orientamenti non vincolanti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario adottati dalla Commissione Europea e successivamente ripresa dall'ESMA. Internamente sono stati coinvolti, attraverso interviste e focus group, oltre 120 top manager, sia a livello di Head Office di Gruppo sia a livello di business unit. A garanzia di un'adeguata considerazione della componente di rischio dei megatrend identificati, la valutazione interna ha tenuto conto delle risultanze del processo di Own Risk and Solvency Assessment di Gruppo.



Risk Report, p. 101 della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2019

<sup>1</sup> L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG; <IR> è l'acronimo di Integrated Reporting.

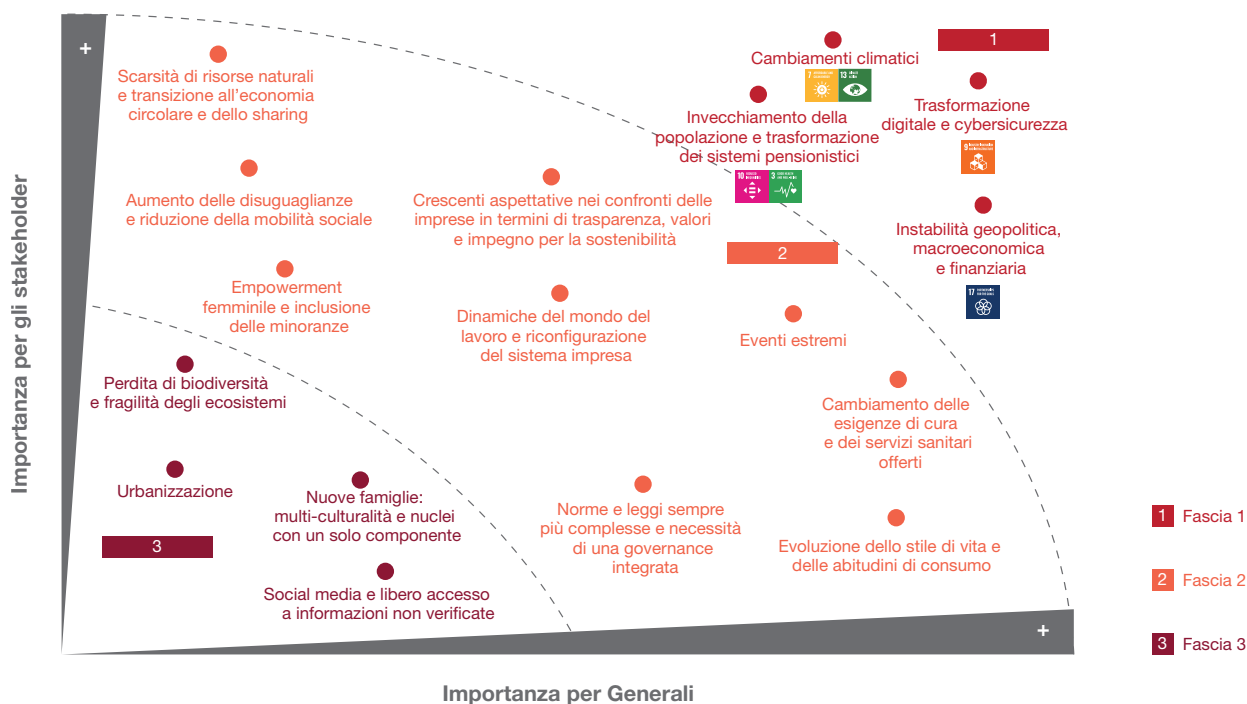
<sup>2</sup> La valutazione è stata effettuata utilizzando un approccio basato sul consolidamento dei risultati di più cicli iterativi di analisi condotte con gruppi di esperti (cosiddetto metodo Delphi).



La valutazione degli stakeholder esterni<sup>3</sup> è stata integrata dall'analisi delle politiche di investimento di 20 grandi investitori SRI e tradizionali, dai risultati di indagini demoscopiche condotte da Eurobarometro che hanno coinvolto un campione di oltre 114.000 persone in Europa e dall'analisi di un sondaggio condotto con i responsabili per la sostenibilità di circa 190 aziende multinazionali. Inoltre, attraverso l'uso di tecnologia di Intelligenza Artificiale e linguistica computazionale sono stati analizzati circa 1.700 bilanci aziendali, 2.600 norme e iniziative di legge, 4.000 articoli pubblicati online e oltre 108 milioni di tweet pubblicati fra aprile e ottobre 2019, utilizzando un provider specializzato;

- **elaborazione della matrice di materialità di Gruppo**, discussa preventivamente dal Comitato Governance e Sostenibilità e dal Collegio Sindacale e approvata successivamente dal Consiglio di Amministrazione in data 6 novembre 2019. La nuova matrice di materialità del Gruppo individua tre fasce di rilevanza:

1. **priorità di fascia 1**: questa fascia raccoglie megatrend valutati di massima rilevanza dal management di Generali e dagli stakeholder, su cui si focalizzeranno le iniziative strategiche comuni di Gruppo e la relativa rendicontazione;
2. **priorità di fascia 2**: questa fascia raccoglie i megatrend valutati di notevole rilevanza alternativamente dal management di Generali o dagli stakeholder, oggetto di eventuali progettualità sviluppate da specifiche business unit o funzioni;
3. **priorità di fascia 3**: questa fascia raccoglie quei megatrend che in base all'opinione del management di Generali e degli stakeholder risultano di rilevanza minore in relazione agli altri fattori analizzati.



Glossario disponibile a fine volume

L'identificazione delle informazioni rilevanti ai sensi del decreto<sup>4</sup> è stata effettuata prendendo in considerazione i megatrend appartenenti alle prime 2 fasce di rilevanza. Proseguendo l'approccio adottato nella precedente Dichiarazione e in linea con le priorità indicate dall'ESMA, i megatrend materiali sopra indicati sono rendicontati nella presente Relazione tramite gli indicatori comunicati attraverso il nuovo impianto strategico Generali 2021 e monitorati nei processi di pianificazione e controllo, tenendo conto del relativo perimetro societario utilizzato per la redazione del bilancio consolidato, salvo diversamente indicato. Ove possibile, si presenta un raffronto con il periodo precedente.

<sup>3</sup> L'opinione degli stakeholder esterni - 50 opinion leader, rappresentativi delle principali categorie di stakeholder come clienti, investitori, dipendenti, rappresentanti dei lavoratori del Gruppo (Comitato Aziendale Europeo), istituzioni e autorità di regolamentazione, imprese e associazioni di settore, università e centri di ricerca, ONG e generazioni future - è stata raccolta sia attraverso attività di engagement diretto, sia indirettamente avvalendosi di tecnologie di intelligenza artificiale e linguistica computazionale per l'analisi quantitativa di un largo numero di fonti documentali.

<sup>4</sup> Non risultano materiali i seguenti temi previsti dal d.lgs. 254/2016, art. 3, co. 2: impiego di risorse idriche, emissioni inquinanti in atmosfera e impatto sulla salute e sicurezza.


## DNF

Al fine di presidiare i processi di raccolta delle informazioni non finanziarie, ci siamo dotati di uno specifico **sistema di controllo interno**. In particolare, abbiamo redatto un manuale che, oltre a definire gli indicatori e il relativo perimetro di rendicontazione, riporta un catalogo standard di obiettivi di controllo applicabili ai processi a livello sia di Head Office di Gruppo che delle singole società contributrici. Il modello di controllo interno attualmente utilizzato è pertanto basato su un approccio agile che consente l'identificazione e la valutazione delle attività di controllo poste in essere. Tale modello fa leva ed è coerente con l'approccio di controllo adottato in materia di reportistica finanziaria verso il mercato.

TEMI ex d. lgs. 254/2016	MEGATREND MATERIALI ex matrice materialità 2019	PRINCIPALI CATEGORIE DI RISCHIO <sup>5</sup>
<b>1) Temi ambientali</b>	Cambiamenti climatici	Rischi emergenti con evoluzioni prevedibili sui rischi di sottoscrizione, finanziari e operativi
	Eventi estremi	
	Scarsità di risorse naturali e transizione all'economia circolare e dello sharing	
	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità	Rischi operativi
<b>2) Temi sociali</b>	Trasformazione digitale e cybersicurezza	Rischi operativi
	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità	
	Invecchiamento della popolazione e trasformazione dei sistemi pensionistici	Rischi emergenti con evoluzioni prevedibili sui rischi strategici, di sottoscrizione e operativi
	Cambiamento delle esigenze di cura e dei servizi sanitari offerti	
	Evoluzione dello stile di vita e delle abitudini di consumo	
	Aumento delle disuguaglianze e riduzione della mobilità sociale	
<b>3) Temi attinenti al personale</b>	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità	Rischi operativi
	Dinamiche del mondo del lavoro e riconfigurazione del sistema impresa	
	Empowerment femminile e inclusione delle minoranze	
<b>4) Temi attinenti ai diritti umani</b>	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità	Rischi operativi
<b>5) Temi attinenti alla lotta alla corruzione</b>	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità	Rischi operativi
	Norme e leggi sempre più complesse e necessità di una governance integrata	

<sup>5</sup> Sono le categorie coerentemente a quanto definito nella direttiva europea 2009/138 in materia di accesso ed esercizio delle attività di assicurazione e riassicurazione (Solvibilità II). Si rimanda al capitolo Risk Report della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2019 per le loro modalità di gestione specifiche.

La tabella sottostante raccorda i suddetti megatrend materiali ai 5 temi del d.lgs. 254/2016, insieme all'indicazione delle principali categorie di rischio associate e della pagina della Relazione in cui sono rendicontati, nonché il nostro supporto ai Sustainable Development Goal delle Nazioni Unite.

INDICATORI DI PRESTAZIONE	PAGINE DELLA RELAZIONE	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
Emissioni totali Energia rinnovabile acquistata Premi da prodotti a valenza ambientale Esposizione assicurativa verso clienti del settore carbone Attività di engagement con società del settore carbone Nuovi investimenti green e sostenibili Investimenti diretti a cui si applica la Responsible Investment Guideline Sustainable and Responsible Investment Azionariato attivo	p. 10, 20-21, 33-34, 49 p. 20-21 p. 20-21, 34 p. 10, 58-59	   
Investimenti in iniziative strategiche interne Clienti Distributori Relationship Net Promoter Score Premi da prodotti a valenza sociale Investimenti diretti a cui si applica la Responsible Investment Guideline Sustainable and Responsible Investment Azionariato attivo Paesi e partner di The Human Safety Net	p. 19, 26 p. 10-11, 27-28, 32-33, 58-59 p. 10, 22-23, 49 p. 10, 22-23, 49 p. 10, 22-23, 49 p. 35	    
Coinvolgimento e partecipazione in Generali Global Engagement Survey Dipendenti Dipendenti donne Dipendenti formati Dipendenti reskilled Formazione pro capite Investimenti in formazione Dipendenti in attività di performance management Entità organizzative con smart working Diversity & Inclusion index	p. 11, 29-32 p. 11, 29, 32 p. 11, 29-30, 32	  
Investimenti diretti a cui si applica la Responsible Investment Guideline Sustainable and Responsible Investment Azionariato attivo	p. 10, 36-37, 58-59	
Investimenti diretti a cui si applica la Responsible Investment Guideline Sustainable and Responsible Investment Azionariato attivo Segnalazioni relative al Codice di Condotta gestite Dipendenti formati sul Codice di Condotta	p. 10, 37, 58-59 p. 36-37	 

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



Relazione della  
Società di  
Revisione sulla  
Dichiarazione  
Consolidata di  
carattere  
Non Finanziario



## Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi dell'art. 3, c. 10, D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 regolamento Consob adottato con Delibera n. 20267 del gennaio 2018

Al Consiglio di Amministrazione di  
Assicurazioni Generali S.p.A.

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("limited assurance engagement") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di Assicurazioni Generali S.p.A. e sue controllate (di seguito il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 predisposta ai sensi dell'art. 4 del Decreto presentata nella specifica sezione della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2019 e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2020 (di seguito "DNF").

### Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti nel 2016 dal GRI - Global Reporting Initiative (di seguito "GRI Standards"), come indicato nel paragrafo "Nota alla relazione sulla Gestione" della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2019 nella selezione di GRI Standards, da essi individuato come standard di rendicontazione.

Gli amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili inoltre per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

### Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del Code of Ethics for Professional Accountants emesso dall'International Ethics Standards Board for Accountants, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1) e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

## Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dai GRI Standards indicati nella “Nota alla Relazione sulla Gestione” della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2019. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio “International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information” (di seguito “ISAE 3000 Revised”), emanato dall’International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) per gli incarichi limited assurance. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un’estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l’ISAE 3000 Revised (“reasonable assurance engagement”) e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della Società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all’acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. analisi dei temi rilevanti, in relazione alle attività ed alle caratteristiche del Gruppo, rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall’art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato;
2. analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto;
3. comprensione dei seguenti aspetti:
  - o modello aziendale di gestione e organizzazione dell’attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell’art. 3 del Decreto;
  - o politiche praticate dall’impresa connesse ai temi indicati nell’art. del 3 Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
  - o principali rischi, generati o subiti connessi ai temi indicati nell’art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF e effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 4, lett. a);

4. comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.  
In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di Assicurazioni Generali S.p.A. e con il personale delle controllate Generali Italia S.p.A., Generali Versicherung AG (AT), Česká pojišť'ovna a.s., Generali France S.A., Generali Deutschland AG, Generali Personenversicherungen AG, Generali España S.A. de Seguros y Reaseguros, Generali Insurance Asset Management S.p.A., Generali Global Infrastructure S.A.S e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l’aggregazione, l’elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.



Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:

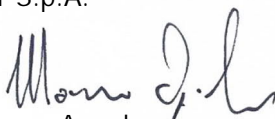
- o a livello di Gruppo,
  - i. con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare a modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
  - ii. con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- o per le seguenti società Generali Italia S.p.A., Generali Versicherung AG (AT), Česká pojišť'ovna a.s., Generali France S.A., Generali Deutschland AG, Generali Personenversicherungen AG, Generali España S.A. de Seguros y Reaseguros, Generali Insurance Asset Management S.p.A., Generali Global Infrastructure S.A.S, che abbiamo selezionato sulla base delle loro rappresentatività rispetto al Gruppo e al loro Paese, tenuto conto delle loro attività , del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato] e della loro ubicazione, abbiamo effettuato visite in loco nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili locali e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

## Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo Generali relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards indicati nella "Nota alla Relazione sulla Gestione" della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2019.

Trieste, 31 marzo 2020

EY S.p.A.

  
Mauro Agnolon  
(Revisore Legale)



# Allegati alla Relazione

- 98 Nota alla Relazione
- 102 Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance
- 106 Stato patrimoniale
- 108 Conto economico
- 109 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 14 maggio 1999, n. 11971 e successive modifiche ed integrazioni

## Nota alla Relazione

La Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2019 è predisposta in ottemperanza alla normativa in vigore nonché adottando i principi contabili internazionali IAS/IFRS e seguendo l'International <IR> Framework.



Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato, p. 166 per maggiori dettagli sui criteri generali di redazione e di valutazione

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.

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

I dettagli per area evidenziati in questo documento riflettono l'organizzazione manageriale del Gruppo in vigore nel 2019, composta da:

- Italia;
- Francia;
- Germania;
- ACEER: Austria, Paesi dell'Europa centro-orientale (CEE) - Repubblica Ceca, Polonia, Ungheria, Slovacchia, Serbia/Montenegro, Romania, Slovenia, Bulgaria e Croazia - e Russia;
- International, costituita da Spagna, Svizzera, Americas e Sud Europa, e Asia;
- Investments, Asset & Wealth Management, che include le principali entità del Gruppo operanti nell'ambito della consulenza investimenti, gestione del risparmio e pianificazione finanziaria;
- Holding di Gruppo e altre società, che comprende l'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo, inclusa la riassicurazione di Gruppo, Europ Assistance, Altre società (tra cui, Generali Global Health e Generali Employee Benefits) nonché altre holding finanziarie e attività di fornitura di servizi internazionali non ricomprese nelle precedenti aree geografiche.



I nostri mercati di riferimento: posizionamento e performance, p. 65

Al 31 dicembre 2019 l'area di consolidamento è passata da 455 a 463 società, di cui 423 consolidate integralmente e 40 valutate con il metodo del patrimonio netto.

La Relazione è predisposta in linea con l'**International <IR> Framework** emanato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC): ogni capitolo della Relazione soddisfa uno o più **Elementi del Contenuto** previsti dal Framework.



### Relazione Annuale Integrata di Gruppo



### Elementi del Contenuto dall'International <IR> Framework

#### We, Generali

Dati significativi di Gruppo	> Performance
Eventi significativi 2019 e 2020	> Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno
Il processo di creazione di valore	> Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno
Sfide e opportunità del contesto di mercato	> Rischi e opportunità
La strategia Generali 2021	Strategia > Performance Rischi e opportunità
Le nostre regole per un agire corretto	> Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno Rischi e opportunità
La nostra governance e politica retributiva	> Governance
Le nostre performance	> Performance
Prevedibile evoluzione della gestione	> Prospettive

La redazione della Relazione segue anche i **Principi Guida** del Framework.

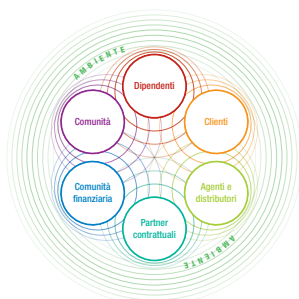
La strategia, insieme al nostro processo di creazione di valore, continua ad essere al centro del nostro racconto. Il **focus strategico e orientamento al futuro** trova infatti applicazione in tutto il documento.

L'approccio alla **materialità**, evolutosi nel corso del 2019, è descritto in modo dettagliato nella Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario.



Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario, p. 85

Le principali forme di **connettività delle informazioni** che Generali ha individuato avvengono tra informazioni qualitative e quantitative, finanziarie e non finanziarie, attuali e prospettive, coerenti con quelle incluse in altri strumenti di comunicazione secondo l'approccio di rendicontazione Core&More. Altri elementi che migliorano la connettività delle informazioni e l'utilità complessiva della Relazione sono i riferimenti incrociati<sup>1</sup>, la componente grafica e un glossario alla fine del documento, a cui fare riferimento laddove venga utilizzata una terminologia tipica del settore assicurativo.



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

Dialoghiamo regolarmente con investitori, analisti e agenzie di rating incontrandoli ogni trimestre successivamente alle presentazioni dei nostri risultati, nonché in momenti di scambio individuati ad hoc e offrendo loro la reportistica necessaria. Organizziamo roadshow e partecipiamo a conferenze di settore. Tra le occasioni annuali ricorrenti in cui la comunità finanziaria incontra il vertice della Società vi sono l'Assemblea annuale degli Azionisti, gli eventi legati al piano strategico (Investor Day) nonché le principali presentazioni dei risultati finanziari. Dopo la presentazione dell'attuale piano strategico a novembre 2018, a maggio 2019 in occasione dell'e-

vento Exploring Generali abbiamo approfondito con analisti e investitori alcune tematiche strategiche a livello geografico e finanziario. Nel corso del 2019 abbiamo avuto momenti di dialogo con oltre 500 persone, tra incontri individuali e in piccoli gruppi, nei principali centri finanziari in Europa e Nord America.

Dialoghiamo regolarmente anche con i legislatori e le Istituzioni europee e internazionali per mantenere una costruttiva collaborazione e condividere informazioni autorevoli e aggiornate per una corretta interpretazione e applicazione delle nuove normative. Siamo impegnati nella trasparenza nei rapporti con le autorità pubbliche europee: nel 2014 il Gruppo ha aderito al Registro per la trasparenza, un'iniziativa congiunta del Parlamento europeo e della Commissione europea, con l'obiettivo di informare apertamente sulla rappresentanza dei propri interessi. 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.

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



La strategia Generali 2021, p. 24



[www.generali.com/it/our-responsibilities/responsible-business/stakeholder-engagement](http://www.generali.com/it/our-responsibilities/responsible-business/stakeholder-engagement)  
per le diverse modalità di dialogo con gli stakeholder

Interagiamo infine da diversi anni con studenti che frequentano corsi universitari e master, offrendo loro sessioni di formazione sull'approccio alla rendicontazione integrata 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. A partire dal 2016 abbiamo esteso questa esperienza anche ai dipendenti del Gruppo.

<sup>1</sup> La Relazione include riferimenti a indirizzi internet che potrebbero essere non attivi in futuro.

Il principio della **sinteticità** è rispettato attraverso la pubblicazione della Relazione Annuale Integrata di Gruppo. Il grafico seguente evidenzia il passaggio dalla Relazione Annuale Integrata, redatta secondo il criterio della materialità, alla Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato, conforme alla normativa.



**Attendibilità e completezza** si basano su un sistema informativo strutturato, alla base della predisposizione della Relazione, che elabora le informazioni finanziarie e non finanziarie, garantendone l'omogeneità e l'affidabilità. Gli indicatori di performance sono quelli realmente utilizzati nella gestione del business coerentemente con il piano strategico e si riferiscono a tutto il Gruppo, a meno che non sia diversamente indicato.

Secondo il principio di **coerenza e comparabilità**, la Relazione fornisce informazioni in linea con il periodo precedente, salvo laddove diversamente indicato.

## DNF

Lo standard adottato in questa Relazione per la rendicontazione sui megatrend materiali identificati dal Gruppo, ivi inclusi i temi di carattere non finanziario di cui al d.lgs. 254/2016, è il Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards, pubblicato nel 2016 dal GRI-Global

Reporting Initiative (GRI-Referenced claim), con riferimento a selezionati **GRI Standard** - secondo quanto previsto da GRI 101: Principi di rendicontazione, paragrafo 3, oltre al GRI 103: Modalità di gestione - e **indicatori del GRI G4 Financial Services Sector Disclosures**.

<b>GRI STANDARD E G4 FINANCIAL SERVICES SECTOR DISCLOSURES</b>	<b>MEGATREND MATERIALI ex matrice di materialità 2019</b>
<b>GRI 102: Informativa generale</b> 102-9 Catena di fornitura (a)	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità
<b>GRI 102: Informativa generale</b> 102-43 Modalità di coinvolgimento degli stakeholder (a)	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità
<b>GRI 205: Anticorruzione</b> 205-2 Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure di anticorruzione (e, dato aggregato)	Norme e leggi sempre più complesse e necessità di una governance integrata Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità
<b>GRI 302: Energia</b> 302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione (b)	Scarsità di risorse naturali e transizione all'economia circolare e dello sharing
<b>GRI 305: Emissioni</b> 305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1) (b,d,g) 305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2) (c,d,g) 305-3 Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3) <sup>2</sup> (b,e,g) 305-5 Riduzione delle emissioni di GHG	Cambiamenti climatici
<b>GRI 404: Formazione e istruzione</b> 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente (a, dato aggregato)	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità

<sup>2</sup> La riduzione delle emissioni totali è stata pari a t 24.377 CO<sub>2</sub>e rispetto all'anno base 2013, scelto perché costituisce la baseline per l'obiettivo di riduzione delle emissioni totali del 20% entro il 2020. La riduzione è derivata dalle emissioni indirette (Scope 2 e Scope 3). I gas inclusi sono: CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub> e N<sub>2</sub>O. La metodologia seguita è il WRI GHG Corporate Standard Protocol, metodo location-based.

<b>GRI 404: Formazione e istruzione</b> 404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione (a)	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità
<b>GRI 404: Formazione e istruzione</b> 404-3 Percentuale dei dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale (a, dato aggregato)	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità
<b>GRI 413: Comunità locali</b> Informative sulle modalità di gestione	Aumento delle disuguaglianze e riduzione della mobilità sociale
<b>Portafoglio di prodotto</b> G4 FS7: Valore monetario di prodotti e servizi progettati per offrire un beneficio sociale specifico per ogni linea di business ripartiti per scopo	Invecchiamento della popolazione e trasformazione dei sistemi pensionistici Cambiamento delle esigenze di cura e dei servizi sanitari offerti Evoluzione dello stile di vita e delle abitudini di consumo
<b>Portafoglio di prodotto</b> G4 FS8: Valore monetario dei prodotti e servizi progettati per offrire un beneficio ambientale specifico per ogni linea di business suddivisa per destinazione	Cambiamenti climatici
<b>Proprietà attiva</b> G4 FS10: Percentuale e numero di aziende presenti nel portafoglio dell'istituto con cui l'organizzazione che redige il report ha interagito su aspetti ambientali e sociali	Cambiamenti climatici Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità
<b>Proprietà attiva</b> G4 FS11: Percentuale di beni oggetto di vaglio ambientale o sociale positivo e negativo	Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità

Usiamo inoltre **indicatori di prestazione secondo una metodologia autonoma di rendicontazione** per i megatrend materiali. Non sono infatti previsti dallo standard adottato ma sono rappresentativi della nostra attività e, coerentemente con la nostra strategia, sono monitorati nei processi di pianificazione e controllo. Questi indicatori sono: esposizione assicurativa verso clienti del settore carbone, investimenti in iniziative strategiche interne, clienti, dipendenti, dipendenti donne, dipendenti formati, investimenti in formazione, entità organizzative con smart working, Diversity & Inclusion index e segnalazioni relative al Codice di Condotta gestite.



Glossario disponibile a fine volume

Il processo di rendicontazione e le metodologie di calcolo di tutti gli indicatori sono contenute in un apposito manuale, condiviso a livello sia di Head Office di Gruppo che delle singole società contributrici.



Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario, p. 85

## Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance

Al fine di favorire la valutazione della qualità e della sostenibilità nel tempo del risultato economico prodotto dal Gruppo Generali nei diversi segmenti di business e nelle diverse aree territoriali, la Relazione sulla Gestione include i seguenti indicatori alternativi di performance.

### Premi lordi emessi

I premi lordi emessi indicati nella Relazione sulla Gestione differiscono dai premi lordi di competenza indicati nello schema di Conto Economico, in quanto comprendono anche i premi derivanti dai contratti da investimento, per meglio rappresentare il fatturato assicurativo del Gruppo, e escludono la variazione della riserva premi.

### Risultato operativo

Ai sensi della Raccomandazione CESR sugli indicatori alternativi di performance (CESR/05 - 178b) il risultato operativo non deve essere considerato un sostituto dell'utile dell'esercizio prima delle imposte determinato in ottemperanza ai principi contabili internazionali IAS/IFRS e deve essere letto congiuntamente alle informazioni economiche e le relative note esplicative incluse nel bilancio soggetto a revisione contabile.

Il risultato operativo è predisposto riclassificando le componenti dell'utile del periodo prima delle imposte di ciascun settore di attività sulla base delle specificità gestionali di ogni segmento, nonché considerando le spese di natura ricorrente relative all'attività di holding.

In particolare, il risultato operativo corrisponde all'utile del periodo prima delle imposte, al lordo degli interessi passivi relativi al debito finanziario, di alcuni redditi netti finanziari e dei costi e ricavi non ricorrenti.

Nel segmento **Vita** sono considerate operative tutte le voci di conto economico di tale settore di attività, ad eccezione delle seguenti poste, che concorrono a formare il risultato non operativo:

- i profitti netti di realizzo e le perdite nette da valutazione, sia quelle che non abbiano inciso nella formazione delle riserve tecniche locali ma esclusivamente sul calcolo della passività differita verso assicurati per la quota non di competenza degli assicurati che quelle sul patrimonio libero;
- gli altri costi netti non operativi, che comprendono principalmente i risultati delle attività in run-off, le spese di ristrutturazione aziendale, l'ammortamento del valore dei portafogli acquisiti direttamente o tramite l'otteni-

mento del controllo di società assicurative (Value Of Business Acquired, VOBA) e gli altri costi netti non ricorrenti.

In particolare, il risultato non operativo del segmento Vita di Germania e Austria - al fine di considerare la specifica modalità di calcolo della partecipazione agli utili attribuiti agli assicurati basata sull'utile netto dell'esercizio in tali paesi - è calcolato interamente al netto della quota stimata a carico degli assicurati.

Inoltre, in presenza di riforme fiscali o altri effetti fiscali non ricorrenti che influenzano in modo materiale il risultato operativo dei paesi in cui la partecipazione agli utili degli assicurati è determinata tenendo conto anche delle imposte del periodo, la stima di tali effetti non ricorrenti viene considerata nel calcolo del risultato operativo.

Nel segmento **Danni** sono considerate operative tutte le voci di conto economico di tale settore di attività, ad eccezione delle seguenti poste, che concorrono a formare il risultato non operativo:

- i profitti e le perdite di realizzo e gli utili e le perdite da valutazione relative agli investimenti, inclusi gli utili e le perdite su cambi;
- gli altri costi netti non operativi, che comprendono principalmente i risultati delle attività di sviluppo immobiliare nonché di quelle in run-off, le perdite di valutazione su immobili ad uso proprio, le spese di ristrutturazione aziendale, l'ammortamento del valore dei portafogli acquisiti direttamente o tramite l'ottenimento del controllo di società assicurative (Value Of Business Acquired, VOBA) e gli altri costi netti non ricorrenti.

Nel segmento **Asset Management** sono considerate operative tutte le voci di conto economico di tale settore di attività, ad eccezione delle seguenti poste, che concorrono a formare il risultato non operativo:

- gli altri costi netti non operativi, che comprendono principalmente i costi relativi a progetti, incluse le consulenze, e gli incentivi all'esodo.

Il segmento **Holding e altre attività** comprende le attività esercitate nel settore bancario e del risparmio gestito, i costi sostenuti nell'attività di direzione e coordinamento e di finanziamento del business, nonché ulteriori attività che il Gruppo considera accessorie rispetto alle attività core assicurative. Sono considerate operative tutte le voci di conto economico di tale settore di attività, ad eccezione delle seguenti poste, che concorrono a formare il risultato non operativo:

- i profitti e le perdite di realizzo e le perdite nette da valutazione non ricorrenti;



- gli altri costi netti non operativi, che comprendono principalmente i risultati delle attività in run-off, le spese di ristrutturazione aziendale, l'ammortamento del valore dei portafogli acquisiti direttamente o tramite l'ottenimento del controllo di società operanti nel settore bancario e del risparmio gestito (Value Of Business Acquired, VOBA) e gli altri costi netti non ricorrenti.

Per quanto riguarda i costi di holding, sono considerate operative le spese generali sostenute dalla Capogruppo e dalle subholding territoriali per l'attività di direzione e coordinamento. Sono invece considerate non operative le seguenti poste:

- interessi passivi sul debito finanziario<sup>3</sup>;
- spese di ristrutturazione aziendale e eventuali altri oneri non ricorrenti sostenuti per l'attività di direzione e coordinamento;
- costi derivanti dalle assegnazioni di piani di stock option e stock grant da parte del Gruppo.

Il risultato operativo e il risultato non operativo del Gruppo sono pertanto pari alla somma del risultato operativo e del risultato non operativo dei segmenti sopra menzionati e delle relative elisioni intersettoriali.

Seguendo l'approccio precedentemente descritto, viene presentato, per i segmenti Vita e Danni e per il dato consolidato, anche il risultato operativo dei principali paesi in cui il Gruppo opera. Al fine di fornire una visione gestionale dei risultati operativi per area geografica, l'informativa per segmento di attività e area geografica permette di misurare il risultato di ciascuna area geografica in un'ottica di paese, invece che di contributo al risultato di Gruppo.

Nell'ambito del risultato operativo Vita e Danni dei singoli paesi, le operazioni di riassicurazione tra compagnie del Gruppo appartenenti a paesi differenti sono considerate alla stregua delle transazioni concluse con riassicuratori esterni. Questa rappresentazione del risultato operativo Vita e Danni per territorio rende tale indicatore di performance più coerente sia con le politiche di gestione del rischio poste in essere dalle singole compagnie che con gli altri indicatori finalizzati alla misurazione della redditività tecnica delle compagnie del Gruppo.

Segue una tabella di raccordo tra il prospetto di risultato operativo e non operativo e le corrispondenti voci del conto economico:

Risultato operativo e non operativo	Conto economico
Premi netti di competenza	1.1
Oneri netti relativi ai sinistri	2.1
Spese di gestione	2.5.1 - 2.5.3
Commissioni nette	1.2 - 2.2
Proventi e oneri operativi derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	1.3 - 1.4 - 1.5 - 2.3 - 2.4 - 2.5.2
Proventi e oneri operativi derivanti da altri strumenti finanziari	1.3 - 1.4 - 1.5 - 2.3 - 2.4 - 2.5.2
Proventi e oneri non operativi derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	1.3 - 1.4 - 1.5 - 2.3 - 2.4 - 2.5.2
Proventi e oneri non operativi derivanti da altri strumenti finanziari	1.3 - 1.4 - 1.5 - 2.3 - 2.4 - 2.5.2
Altri costi netti e di holding operativi	1.6 - 2.6
Altri costi netti e di holding non operativi	1.6 - 2.6

<sup>3</sup> Si rimanda al paragrafo Indebitamento del capitolo La situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo per ulteriori dettagli sulla definizione di debito finanziario.

Si segnalano le seguenti riclassifiche attuate nel calcolo del risultato operativo rispetto alle corrispondenti voci del conto economico:

- le spese di gestione degli investimenti finanziari e delle attività immobiliari sono riclassificate dalle spese di gestione nei proventi e oneri operativi derivanti da altri strumenti finanziari, in particolare negli altri oneri da strumenti finanziari e investimenti immobiliari;
- i costi e ricavi per natura inerenti le attività di sviluppo immobiliare sono classificati negli altri costi e ricavi non operativi, coerentemente con il modello gestionale adottato che ne prevede la vendita al termine del completamento;
- gli utili e le perdite su cambi sono riclassificati, nei segmenti Vita e Holding e altre attività, dagli altri costi e ricavi operativi nei proventi e oneri operativi derivanti da strumenti finanziari al fair value rilevato a conto economico, mentre, nel segmento Danni, dagli altri costi e ricavi operativi nei proventi e oneri non operativi derivanti da strumenti finanziari al fair value rilevato a conto economico. La classificazione in ciascun segmento è coerente a quella delle operazioni in derivati effettuate per coprire il patrimonio del Gruppo dall'andamento delle principali valute di operatività. I proventi e oneri operativi e non operativi derivanti da altri strumenti finanziari costituiscono pertanto una posta non soggetta alla volatilità del mercato;
- gli altri costi netti operativi sono rettificati per imposte operative e per imposte non ricorrenti che influenzano in modo materiale il risultato operativo dei paesi in cui la partecipazione agli utili degli assicurati è determinata tenendo conto anche delle imposte del periodo. Tali rettifiche partecipano pertanto al calcolo del risultato operativo e sono escluse dalla voce delle imposte sul reddito;
- nell'ambito dei proventi e oneri operativi derivanti da altri strumenti finanziari, gli interessi passivi su depositi e conti correnti di riassicurazione non confluiscono negli interessi passivi relativi al debito operativo ma sono portati a rettifica dei relativi interessi attivi. Inoltre, anche gli interessi relativi alle menzionate attività di sviluppo immobiliare non confluiscono tra gli interessi passivi relativi al debito operativo, in quanto sono classificati tra gli altri costi e ricavi non operativi in considerazione del già citato modello gestionale adottato che ne prevede la vendita al termine del completamento.

## Risultato operativo per margini

I risultati operativi dei diversi segmenti sono presentati anche secondo uno schema per margini, che meglio rappresenta gli andamenti gestionali delle variazioni intervenute nelle performance di ciascun segmento.

Il risultato operativo del segmento **Vita** è costituito dal margine tecnico al lordo delle spese assicurative, dal margine finanziario e dalla componente che accoglie le spese di gestione dell'attività assicurativa e altre componenti nette operative. In particolare, il margine tecnico include i caricamenti, il risultato tecnico e le altre componenti, nonché le commissioni da prodotti unit- e index-linked. Il margine finanziario è costituito dal risultato degli investimenti al netto della relativa quota di pertinenza degli assicurati. Infine, vengono indicate separatamente le spese di gestione assicurative e le altre componenti operative.

Il risultato operativo del segmento **Danni** è costituito dal risultato tecnico, dal risultato finanziario e da altre componenti operative. In particolare, il risultato tecnico, dato dalla differenza tra i premi e gli oneri relativi ai sinistri, le spese di acquisizione e di amministrazione, nonché gli altri oneri tecnici netti, rappresenta il saldo della gestione assicurativa. Il risultato finanziario è costituito dai redditi correnti derivanti dagli investimenti e da altri oneri finanziari operativi netti, quali le spese sostenute per la relativa gestione e gli interessi passivi sul debito operativo. Infine, le altre componenti operative includono principalmente le spese di gestione assicurative, gli ammortamenti su attivi materiali e su costi pluriennali, gli accantonamenti a fondi rischi ricorrenti e le altre imposte.

## Utile netto normalizzato

L'utile netto normalizzato corrisponde all'utile normalizzato per l'impatto delle plusvalenze e minusvalenze derivanti dalle dismissioni.

## Redditività degli investimenti

Gli indicatori della redditività degli investimenti sono:

- **redditività corrente netta** calcolata come rapporto tra:
  - interessi e altri proventi inclusi quelli derivanti da strumenti finanziari al fair value rilevato a conto

economico (esclusi quelli derivanti da attività e passività finanziarie collegate a contratti linked) al netto degli ammortamenti sugli investimenti immobiliari; e

- investimenti medi a valori di bilancio;
- **harvesting rate** calcolato come rapporto tra:
  - realizzi netti, perdite nette da valutazione e 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); e
  - investimenti medi a valori di bilancio.

La **redditività di conto economico** è pari alla somma della redditività corrente netta e dell'harvesting rate al netto delle spese di gestione sugli investimenti e di utili o perdite su cambi.

Gli investimenti medi a valori di bilancio includono gli investimenti immobiliari, le partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, i finanziamenti e crediti, le disponibilità liquide e i mezzi equivalenti, le attività finanziarie disponibili per la vendita, le attività finanziarie al fair value rilevato a conto economico escluse le attività finanziarie collegate a contratti linked. Il totale degli investimenti è rettificato sia dei derivati passivi, che sono inclusi nelle passività finanziarie al fair value rilevato a conto economico, sia dei contratti pronti contro termine classificati come passività (REPO), che sono inclusi nelle altre passività finanziarie. I suddetti valori medi sono ottenuti calcolando la media degli investimenti di ciascun trimestre del periodo di riferimento.

Gli indicatori di redditività sopra descritti sono presentati per il Gruppo e per i segmenti Vita e Danni.

## Investimenti consolidati

Gli investimenti di Gruppo riportati nella Relazione sulla Gestione presentano le seguenti variazioni rispetto al corrispondente dato dello schema di stato patrimoniale, al fine di fornire una rappresentazione coerente a quella utilizzata per il calcolo della relativa redditività:

- le quote di OICR sono ripartite per natura tra investimenti azionari, obbligazionari e immobiliari e disponibilità liquide o equivalenti;
- i derivati sono presentati al netto, includendo quindi anche i derivati classificati come passività. Inoltre, i derivati di hedging sono classificati nelle rispettive asset class oggetto di hedging;
- i contratti pronti contro termine (reverse REPO) sono riclassificati, coerentemente con la loro natura di impegni di liquidità a breve termine, dagli altri strumenti a reddito fisso alle disponibilità liquide e mezzi equivalenti; e
- i contratti pronti contro termine classificati come passività (REPO) sono presentati tra le disponibilità liquide e mezzi equivalenti.

Gli investimenti di segmento sono presentati in linea con la metodologia descritta nel capitolo Informativa per segmento di attività della Nota integrativa.

## Stato patrimoniale

### Attività

Note:	(in milioni di euro)	31/12/2019	31/12/2018
	<b>1 ATTIVITÀ IMMATERIALI</b>	<b>9.401</b>	<b>8.745</b>
4	1.1 Avviamento	7.180	6.680
19	1.2 Altre attività immateriali	2.221	2.065
	<b>2 ATTIVITÀ MATERIALI</b>	<b>4.183</b>	<b>3.768</b>
20	2.1 Immobili ad uso proprio	2.888	2.505
20	2.2 Altre attività materiali	1.295	1.263
14	<b>3 RISERVE TECNICHE A CARICO DEI RIASSICURATORI</b>	<b>4.382</b>	<b>4.009</b>
39, 40, 41, 42	<b>4 INVESTIMENTI</b>	<b>463.929</b>	<b>412.228</b>
11	4.1 Investimenti immobiliari	14.168	13.650
3	4.2 Partecipazioni in controllate, collegate e joint venture	1.365	1.320
7	4.3 Investimenti posseduti sino alla scadenza	2.243	2.171
8	4.4 Finanziamenti e crediti	32.285	31.815
9	4.5 Attività finanziarie disponibili per la vendita	318.195	283.773
10	4.6 Attività finanziarie a fair value rilevato a conto economico	95.672	79.500
	di cui attività relative a contratti emessi allorché il rischio dell'investimento è sopportato dalla clientela e derivanti dalla gestione dei fondi pensione	78.475	65.789
21	<b>5 CREDITI DIVERSI</b>	<b>11.954</b>	<b>11.127</b>
	5.1 Crediti derivanti da operazioni di assicurazione diretta	7.377	7.130
	5.2 Crediti derivanti da operazioni di riassicurazione	1.653	1.481
	5.3 Altri crediti	2.924	2.515
22	<b>6 ALTRI ELEMENTI DELL'ATTIVO</b>	<b>13.852</b>	<b>69.253</b>
	6.1 Attività non correnti o di un gruppo in dismissione possedute per la vendita	0	55.914
15	6.2 Costi di acquisizione differiti	2.121	2.143
	6.3 Attività fiscali differite	2.478	2.345
	6.4 Attività fiscali correnti	3.146	3.021
	6.5 Altre attività	6.108	5.830
12	<b>7 DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI</b>	<b>6.874</b>	<b>6.697</b>
	<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>514.574</b>	<b>515.827</b>

**Patrimonio netto e passività**

Note:	(in milioni di euro)	31/12/2019	31/12/2018
16	<b>1 PATRIMONIO NETTO</b>	<b>29.851</b>	<b>24.643</b>
	<b>1.1 di pertinenza del Gruppo</b>	<b>28.360</b>	<b>23.601</b>
	1.1.1 Capitale	1.570	1.565
	1.1.2 Altri strumenti patrimoniali	0	0
	1.1.3 Riserve di capitale	7.107	7.107
	1.1.4 Riserve di utili e altre riserve patrimoniali	10.831	10.035
	1.1.5 (Azioni proprie)	-7	-7
	1.1.6 Riserva per differenze di cambio nette	-28	-146
	1.1.7 Utili o perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita	7.458	3.454
	1.1.8 Altri utili o perdite rilevati direttamente nel patrimonio	-1.240	-716
	1.1.9 Utile (perdita) del periodo di pertinenza del Gruppo	2.670	2.309
	<b>1.2 di pertinenza di terzi</b>	<b>1.491</b>	<b>1.042</b>
	1.2.1 Capitale e riserve di terzi	1.114	904
	1.2.2 Utili o perdite rilevati direttamente nel patrimonio	108	-50
	1.2.3 Utile (perdita) di pertinenza di terzi	269	189
23	<b>2 ACCANTONAMENTI</b>	<b>1.736</b>	<b>1.744</b>
13	<b>3 RISERVE TECNICHE</b>	<b>419.213</b>	<b>377.828</b>
	di cui riserve tecniche relative a polizze dove il rischio è sopportato dalla clientela e derivanti dalla gestione dei fondi pensione	75.407	63.149
	<b>4 PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>	<b>40.904</b>	<b>38.540</b>
17	4.1 Passività finanziarie a fair value rilevato a conto economico	4.983	4.159
	di cui passività relative a contratti emessi allorché il rischio dell'investimento è sopportato dalla clientela e derivanti dalla gestione dei fondi pensione	3.532	2.754
18	4.2 Altre passività finanziarie	35.921	34.382
	di cui passività subordinate	7.717	8.124
24	<b>5 DEBITI</b>	<b>11.178</b>	<b>9.287</b>
	5.1 Debiti derivanti da operazioni di assicurazione diretta	4.240	3.424
	5.2 Debiti derivanti da operazioni di riassicurazione	697	658
	5.3 Altri debiti	6.241	5.205
25	<b>6 ALTRI ELEMENTI DEL PASSIVO</b>	<b>11.693</b>	<b>63.785</b>
	6.1 Passività di un gruppo in dismissione posseduto per la vendita	0	54.883
	6.2 Passività fiscali differite	3.174	1.789
	6.3 Passività fiscali correnti	2.012	1.800
	6.4 Altre passività	6.508	5.313
	<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ</b>	<b>514.574</b>	<b>515.827</b>

## Conto economico

Note:	(in milioni di euro)	31/12/2019	31/12/2018
26	1.1 Premi netti di competenza	66.239	63.405
	1.1.1 Premi lordi di competenza	68.137	65.192
	1.1.2 Premi ceduti in riassicurazione di competenza	-1.898	-1.786
27	1.2 Commissioni attive	1.354	1.028
28	1.3 Proventi e oneri derivanti da strumenti finanziari a fair value rilevato a conto economico	10.177	-6.008
	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	9.748	-5.835
29	1.4 Proventi derivanti da partecipazioni in controllate, collegate e joint venture	148	166
30	1.5 Proventi derivanti da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	13.566	12.712
	1.5.1 Interessi attivi	8.149	8.158
	1.5.2 Altri proventi	2.624	2.250
	1.5.3 Utili realizzati	2.672	2.146
	1.5.4 Utili da valutazione	121	157
31	1.6 Altri ricavi	3.151	3.397
	<b>1 TOTALE RICAVI E PROVENTI</b>	<b>94.635</b>	<b>74.699</b>
32	2.1 Oneri netti relativi ai sinistri	-71.062	-52.032
	2.1.1 Importi pagati e variazione delle riserve tecniche	-72.321	-53.239
	2.1.2 Quote a carico dei riassicuratori	1.259	1.207
33	2.2 Commissioni passive	-650	-576
34	2.3 Oneri derivanti da partecipazioni in controllate, collegate e joint venture	-60	-16
35	2.4 Oneri derivanti da altri strumenti finanziari e investimenti immobiliari	-3.265	-3.467
	2.4.1 Interessi passivi	-1.024	-1.010
	2.4.2 Altri oneri	-416	-355
	2.4.3 Perdite realizzate	-1.083	-680
	2.4.4 Perdite da valutazione	-742	-1.423
36	2.5 Spese di gestione	-11.551	-10.682
	2.5.1 Provvigioni e altre spese di acquisizione	-8.587	-8.015
	2.5.2 Spese di gestione degli investimenti	-230	-228
	2.5.3 Altre spese di amministrazione	-2.735	-2.438
37	2.6 Altri costi	-4.459	-4.477
	<b>2 TOTALE COSTI E ONERI</b>	<b>-91.048</b>	<b>-71.250</b>
	<b>UTILE (PERDITA) DEL PERIODO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>3.587</b>	<b>3.450</b>
38	<b>3 Imposte</b>	<b>-1.122</b>	<b>-1.126</b>
	<b>UTILE (PERDITA) DEL PERIODO AL NETTO DELLE IMPOSTE</b>	<b>2.465</b>	<b>2.324</b>
	<b>4 UTILE (PERDITA) DELLE ATTIVITA' OPERATIVE CESSATE</b>	<b>475</b>	<b>173</b>
	<b>UTILE (PERDITA) CONSOLIDATO</b>	<b>2.939</b>	<b>2.497</b>
	di cui di pertinenza del gruppo	2.670	2.309
	di cui di pertinenza di terzi	269	189
16	UTILE PER AZIONE		
	Utile per azione di base (in euro)	1,70	1,48
	Da attività correnti	1,40	1,37
	Utile per azione diluito (in euro)	1,68	1,45
	Da attività correnti	1,38	1,34

# Attestazione del Bilancio Consolidato

## 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 Cristiano Borean, 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 2019.
2. La valutazione dell'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019 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 2019:
    - 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, 12 marzo 2020

Dott. Philippe Donnet  
*Amministratore Delegato e Group CEO*

ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A.



Dott. Cristiano Borean  
*Dirigente Preposto alla redazione  
dei documenti contabili societari  
e Group CFO*

ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A.



## Glossario

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

**Asset owner:** titolare degli investimenti che, in quanto tale, ne sopporta i relativi rischi.

**Attività finanziaria:** una qualsiasi attività che sia

- disponibilità liquide;
- uno strumento rappresentativo di capitale di un'altra entità;
- un diritto contrattuale:
  - a ricevere disponibilità liquide o un'altra attività finanziaria da un'altra entità; o
  - a scambiare attività o passività finanziarie con un'altra entità le condizioni che sono potenzialmente favorevoli all'entità; o
- un contratto che sarà o potrà essere estinto tramite strumenti rappresentativi di capitale dell'entità ed è:
  - 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
  - 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.

**Attività finanziarie collegate a contratti unit- e index-linked:** 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.

**Aumento delle disuguaglianze e riduzione della mobilità sociale:** il crescente divario nella distribuzione della ricchezza fra gruppi sociali e - più in generale - la polarizzazione nell'accesso a opportunità di autodeterminazione si stanno accompagnando a un declino della mobilità sociale, con una tendenza a una permanenza protratta nello stato di povertà ed esclusione, legati principalmente alle condizioni socio-economiche del nucleo familiare di provenienza.

**Cambiamenti climatici:** il riscaldamento climatico, dovuto all'immissione in atmosfera di gas a effetto serra per via delle attività antropiche, sta intensificando gli eventi naturali estremi quali alluvioni, siccità, tempeste, innalza-

mento del livello dei mari e ondate di calore con ripercussioni sugli ecosistemi naturali, sulla salute umana e sulla disponibilità di risorse idriche. Le politiche e gli sforzi richiesti per limitare il riscaldamento globale al di sotto di 1,5° C attraverso la decarbonizzazione dell'economia porteranno a cambiamenti radicali dei sistemi produttivi ed energetici. Per quanto potranno essere efficaci tali sforzi, alcuni cambiamenti saranno inevitabili, rendendo pertanto necessarie strategie di adattamento e riduzione della vulnerabilità alle mutate condizioni climatiche.

**Cambiamento delle esigenze di cura e dei servizi sanitari offerti:** i sistemi di cura e di assistenza sanitaria si stanno trasformando per effetto dell'evoluzione demografica, tecnologica e delle politiche pubbliche, portando a una crescita della richiesta di servizi sanitari, sempre più all'avanguardia, che pongono il paziente al centro, con aspettative crescenti di guarigione e cure di qualità. Crescono quindi il livello di sofisticazione e di costo dei servizi sanitari, che vedono una crescente integrazione dell'offerta pubblica da parte dell'iniziativa imprenditoriale privata.

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

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

**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.

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

**Contratti di investimento:** contratti 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.

**CoR, combined ratio:** indicatore di performance tecnica del segmento Danni, calcolato come incidenza dei sinistri e delle spese di gestione assicurativa (spese di acquisizione e spese di amministrazione) sui premi di competenza ossia come somma di loss ratio e expense ratio.

**Cost/Income ratio:** indicatore di performance del segmento Asset Management, calcolato come incidenza dei costi operativi sui ricavi operativi.

**Costo medio ponderato del debito:** 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.

**Crescenti aspettative nei confronti delle imprese in termini di trasparenza, valori e impegno per la sostenibilità:** gli stakeholder chiave delle aziende quali investitori, consumatori e dipendenti, specialmente in Europa e con particolare riferimento alla generazione dei millennial, sono sempre più attenti ed esigenti rispetto al purpose e alle pratiche di sostenibilità delle imprese. Aumentano anche i requisiti normativi per le aziende in ambito di rendicontazione e trasparenza, rendendo sempre più indispensabile per un'impresa dimostrare la capacità di creare valore per tutti gli stakeholder, andando oltre gli obblighi tipici di remunerazione del capitale degli investitori e di soddisfazione dei clienti. Testimoniano questa tendenza anche il numero crescente di società benefit a scopo di lucro, di cooperative e di imprese sociali.

**Dinamiche del mondo del lavoro e riconfigurazione del sistema impresa:** le nuove tecnologie, la globalizzazione

e la terziarizzazione dell'economia stanno cambiando il mercato del lavoro con la diffusione di un'organizzazione del lavoro più piatta e fluida, come evidenziano la crescita del lavoro agile e flessibile, della rotazione delle mansioni e di soluzioni di smart working. In crescita anche i lavoratori autonomi e le collaborazioni freelance a fronte di una stagnazione del lavoro dipendente, che rendono il mercato del lavoro meno rigido ma anche più precario, irregolare e discontinuo. A livello di dinamiche del mondo produttivo e delle imprese, in Europa aumentano le PMI, si assiste a una contrazione e radicale trasformazione dei settori industriali tradizionali e i processi produttivi si articolano su scala globale con un aumento della complessità delle filiere di fornitura.

**Dipendenti:** somma del personale (inclusi dirigenti, impiegati, produttori a libro paga e personale ausiliario) in forza al Gruppo alla fine del periodo di riferimento.

**Dipendenti formati:** dipendenti che hanno partecipato ad attività di formazione formale progettate per destinatari specifici o su specifici argomenti, che non sono incluse nelle normali attività lavorative quotidiane. Sono inclusi anche quei dipendenti formati che hanno lasciato il Gruppo prima della fine del periodo di riferimento.

**Disponibilità liquide e mezzi equivalenti:** 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). Sono inoltre classificati come disponibilità liquide i depositi a breve termine e i fondi di investimento monetari, i quali rientrano nella gestione della liquidità di Gruppo.

**Distributore:** forza vendita relativa alle reti distributive tradizionali (agenti con mandato esclusivo o non esclusivo per promuovere e distribuire i prodotti di Generali e forza vendita dipendente, occupata in modo permanente nelle attività di promozione e distribuzione dei prodotti di Generali).

**Diversity & Inclusion index, D&I index:** indice che misura il raggiungimento delle ambizioni Diversity & Inclusion per le priorità di genere, generazioni, culture e inclusione attraverso 8 indicatori (donne manager, donne talenti, talenti di età inferiore a 35 anni, nuovi assunti con età media inferiore a 30 anni, dipendenti in ruoli che necessitano di nuove competenze considerate critiche, talenti con esperienza internazionale, entità organizzative con smart working e entità organizzative con piani di azione sulla disabilità).

**Durata media:** durata residua (vita restante di uno strumento di debito) a scadenza o alla prima data utile per il

rimborso anticipato ad opzione del mittente, ove presente, delle passività incluse nel debito finanziario in essere alla data di chiusura, ponderata per il loro valore nominale.

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

**Empowerment femminile e inclusione delle minoranze:** nei vari ambiti della vita sociale, dal mondo del lavoro a quello della rappresentanza politica e della comunicazione pubblica, si assiste a crescenti rivendicazioni alla piena inclusione e valorizzazione delle diversità legate al genere, all'età, alla provenienza, all'etnia, al credo religioso, all'orientamento sessuale e alle condizioni di disabilità. Ha assunto particolare enfasi il tema della valorizzazione del talento femminile e della riduzione del divario retributivo e occupazionale di genere. A fronte di queste tendenze si registrano tuttavia - specialmente nelle fasce sociali a più basso reddito e titolo di studio - l'aumento di forme di intolleranza, esclusione sociale e violenza sulle donne, sulle minoranze etniche e religiose, sui migranti e sulle persone LGBTI+ e con disabilità psico-fisica.

**Entità organizzative con smart working:** entità organizzative dove, in base alle disposizioni e/o regolamentazioni locali, è possibile fare lo smart working.

**Eventi estremi:** la concentrazione della popolazione e delle attività produttive in contesti urbani stanno aumentando i rischi connessi a eventi estremi quali terremoti e tsunami, catastrofi provocate dall'uomo quali incidenti tecnologici, radiologici, gravi emergenze sanitarie e terrorismo, rendendo necessario il rafforzamento di sistemi di prevenzione, preparazione e risposta a eventi estremi in modo da aumentare la resilienza dei territori e delle comunità.

**Evoluzione dello stile di vita e delle abitudini di consumo:** la maggiore consapevolezza sul legame fra salute, abitudini di vita e contesto ambientale stanno favorendo la diffusione - specialmente nelle fasce sociali a più alto reddito e titolo di studio - di stili di vita sani, improntati alla prevenzione e alla promozione proattiva del benessere. Ne sono esempi la crescente attenzione verso un'alimentazione sana e all'attività fisica. Tuttavia nelle fasce sociali più vulnerabili persistono, se non aumentano, stili di vita non salutari e comportamenti a rischio, registrando un aumento delle dipendenze (droghe, alcol, tabacco, ludopatie, dipendenza da internet e smartphone), del disagio psichico, della carenza di sonno, delle abitudini alimentari scorrette e della sedentarietà, con alti costi sociali legati alla spesa sanitaria, alla perdita di produttività e alla mortalità anticipata.

**Funzioni fondamentali:** sono le funzioni di Internal Audit, Compliance, Risk Management e Attuariale.

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

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

**Instabilità geopolitica, macroeconomica e finanziaria:** l'indebolimento del multilateralismo e dei meccanismi tradizionali di governance globale stanno portando a un aumento delle tensioni tra Stati e alla recrudescenza del protezionismo commerciale e del populismo. Al mutato quadro geopolitico si lega - con complesse relazioni di causa ed effetto - il peggioramento delle condizioni macroeconomiche e uno scenario di perdurante abbassamento dei tassi d'interesse. L'indebolimento dell'iniziativa delle istituzioni politiche tradizionali si sta accompagnando all'affermazione di coalizioni e meccanismi di coordinamento globali promossi dal settore privato e della società civile.

**Invecchiamento della popolazione e trasformazione dei sistemi pensionistici:** l'aumento dell'aspettativa di vita e la riduzione dei tassi di natalità avranno impatti significativi sulla sostenibilità finanziaria dei sistemi di protezione sociale e potrebbero portare a una riduzione delle prestazioni previdenziali pubbliche. L'invecchiamento della popolazione influenzerà anche il mondo del lavoro e dei consumi, con effetti sulla produttività e sugli equilibri intergenerazionali con un incremento degli oneri di assistenza a carico della popolazione in età lavorativa.

**Investimenti green e sostenibili:** investimenti che supportano progetti green e/o sociali, con l'obiettivo esplicito di creare un impatto positivo e contribuire ai Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite.

**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.

**Investimenti in formazione:** tutti i costi diretti della formazione formale, ad eccezione di quelli relativi alle attività di

formazione incluse nelle normali attività lavorative quotidiane.

**Investimenti in iniziative strategiche interne:** totale investimenti (inclusi nelle spese generali, secondo la vista della cassa - capex) inclusi nelle spese come somma di tutte le iniziative strategiche considerate nella strategia Generali 2021.

**London Benchmarking Group (LBG):** standard internazionale utilizzato dalle compagnie per il reporting sulle iniziative nella comunità. Il framework su cui si basa prevede la misurazione delle risorse impiegate (input), delle attività svolte (output) e degli impatti generati (impact).

**NBM, margine della nuova produzione:** indicatore di redditività del nuovo business del segmento Vita che è pari al rapporto NBV/PVNB. La marginalità su PVNB è da leggersi come rapporto prospettico tra profitti e premi.

**NBV, valore della nuova produzione:** 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 degli interessi di minoranza).

**Norme e leggi sempre più complesse e necessità di una governance integrata:** a fronte di sistemi finanziari sempre più interconnessi e all'espansione a livello globale dei fenomeni corruttivi e di economia criminale aumenta la produzione di leggi e meccanismi regolatori, specialmente per il settore finanziario, per governare tale complessità e condividere con gli operatori del settore la prevenzione e il contrasto alle attività illegali. Aumentano pertanto per le imprese gli oneri per garantire conformità normativa e la necessità di una maggiore integrazione e semplificazione dei sistemi di governance.

**Nuove famiglie: multi-culturalità e nuclei con un solo componente:** i fenomeni migratori e la maggiore mobilità internazionale stanno accrescendo la diversità culturale delle società globalizzate moderne, trasformando le preferenze e il mercato dei consumatori, la gestione dei contesti di lavoro e il dibattito politico. Anche la fisionomia delle famiglie moderne sta mutando profondamente con un significativo incremento dei nuclei costituiti da una sola persona e delle famiglie monoparentali, per effetto della maggiore emancipazione femminile, della crescita delle separazioni, dell'allungamento dell'aspettativa di vita e dell'urbanizzazione. Cambiano di conseguenza le abitudini di consumo, la distribuzione delle risorse e i meccanismi sociali di mitigazione dei rischi, accrescendo la vulnerabilità dei nuclei con un solo componente alle

situazioni di difficoltà, quali la perdita del lavoro o la malattia.

**Passività finanziaria:** una qualsiasi passività che sia:

- un'obbligazione contrattuale:
  - a consegnare disponibilità liquide o un'altra attività finanziaria a un'altra entità; o
  - a scambiare attività o passività finanziarie con un'altra entità alle condizioni che sono potenzialmente sfavorevoli all'entità; o
- un contratto che sarà o potrà essere estinto tramite strumenti rappresentativi di capitale dell'entità ed è:
  - 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
  - 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.

**Perdita di biodiversità e fragilità degli ecosistemi:** l'espansione delle aree agricole e urbane a danno degli habitat naturali, l'aumento dei livelli di inquinamento e i cambiamenti climatici stanno portando a una rapida estinzione di numerose specie animali e vegetali, con un progressivo impoverimento della diversità biologica e del patrimonio genetico. Il progressivo collasso degli ecosistemi naturali costituisce un crescente rischio per l'uomo, intaccando la catena alimentare, riducendo la resistenza agli agenti patogeni e minacciando lo sviluppo di comunità e settori economici fortemente dipendenti dalla biodiversità, quali l'agricoltura, la pesca, la silvicoltura e il turismo. Di fronte a questa minaccia crescono l'attivismo della società civile, la pressione normativa e la vigilanza delle autorità che ampliano le responsabilità delle imprese non solo al proprio operato ma anche a quelle della filiera di approvvigionamento.

**Perimetro omogeneo:** a parità di area di consolidamento.

**Personale rilevante:** sono i direttori generali, i dirigenti con compiti strategici, i titolari e il personale di livello più elevato delle funzioni fondamentali e le altre categorie del personale la cui attività può avere un impatto significativo sul profilo di rischio dell'impresa, secondo quanto stabilito nel Regolamento IVASS n.38/2018, art. 2, comma 1, lettera m).

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

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

**Prodotti a valenza ambientale:**

- prodotti che mirano a favorire una mobilità sostenibile e a ridotto impatto ambientale, incluse le coperture che premiano il comportamento responsabile alla guida;
- prodotti che sostengono l'efficienza energetica degli edifici;
- prodotti a copertura dei rischi legati alla produzione di energie rinnovabili;
- prodotti specificatamente ideati per fronteggiare i rischi catastrofali o determinati danni ambientali;
- prodotti che riconoscono speciali condizioni in presenza di certificazioni ambientali attestate (ad esempio, ISO 14001, EMAS, LEED);
- prodotti anti-inquinamento.

**Prodotti a valenza sociale:**

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

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

**Raccolta netta:** 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.

**Redditività operativa sugli investimenti:** indicatore alternativo di performance sia del segmento Vita che del segmento Danni, calcolato come rapporto tra il risultato

operativo e gli investimenti medi a valori di bilancio nella configurazione descritta nel capitolo Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance.

**Regulatory Solvency Ratio:** 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. L'indicatore è da intendersi come preliminare in quanto il Regulatory Solvency Ratio verrà comunicato all'autorità di vigilanza secondo le tempistiche previste dalla normativa Solvency II in materia di reportistica ufficiale.

**Relationship Net Promoter Score, RNPS:** indicatore calcolato sulla base dei risultati di indagini sui clienti. Regolarmente viene esaminato un campione rappresentativo del mercato. In particolare, ai clienti viene chiesto di valutare la loro propensione a raccomandare (o no) Generali alle persone a loro più vicine (parenti, amici e colleghi) utilizzando una scala da 0 a 10. Grazie a questo riscontro, la società può identificare i detractor (punteggio da 0 a 6, sono i clienti insoddisfatti), i passive (punteggio da 7 a 8, sono i clienti passivi) e promoter (punteggio da 9 a 10, sono i clienti soddisfatti). Al fine di calcolare l'RNPS, la percentuale dei clienti insoddisfatti viene sottratta dalla percentuale dei clienti soddisfatti.

L'RNPS non è espresso in termini percentuali ma in valori assoluti.

Ad ogni indagine vengono campionati almeno 200 clienti Generali per mercato e altrettanti clienti dei nostri peer europei internazionali (AXA, Allianz e Zurich) in modo da garantire la solidità dei dati rilevati.

**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.

**Responsible Investment Guideline, RIG:** documento che disciplina a livello di Gruppo le diverse attività di investimento responsabile.

**Rimesse di cassa:** dividendi e equivalenti transazioni permanenti o di lungo termine dalle controllate verso la Capogruppo (ad esempio, riduzioni di capitale o rimborsi permanenti di debito) misurati per cassa.

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

**Riserva somme da pagare:** riserva tecnica, tipica del business Vita, 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:** 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.

**Risultato a conto economico degli investimenti:** somma della redditività corrente e dell'harvesting rate al netto delle spese di gestione sugli investimenti. Per approfondimenti si rimanda al capitolo Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance.

**Risultato operativo:** utile del periodo prima delle imposte, al lordo degli interessi passivi relativi al debito finanziario, di alcuni redditi netti finanziari e dei costi e ricavi non ricorrenti. Per approfondimenti si rimanda al capitolo Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance.

**RoE, Return on Equity:** indicatore di ritorno sul capitale in termini di risultato netto di Gruppo, calcolato come rapporto tra:

- risultato netto di Gruppo; e
- patrimonio netto di Gruppo medio, inteso come semisomma del valore puntuale di inizio e fine periodo, rettificato per escludere gli altri utili e perdite rilevati direttamente a patrimonio netto inclusi nelle Altre componenti del Conto Economico Complessivo, quali utili e perdite su attività disponibili per la vendita, utili e perdite su differenze di cambio, utili e perdite su strumenti

di copertura, e utili e perdite attuariali relativi ai piani a benefici definiti.

**Scarsità di risorse naturali e transizione all'economia circolare e dello sharing:** l'aumento della popolazione mondiale e lo sfruttamento eccessivo di risorse naturali quali suolo, terra, acqua, materie prime e risorse alimentari rendono necessaria la transizione verso modelli di economia circolare e di consumo responsabile, che consentano di ridurre le risorse impiegate, gli scarti e i rifiuti prodotti. L'innovazione tecnologica e la diffusione di stili di vita più sostenibili stanno favorendo la diffusione di nuovi modelli di consumo e di produzione basati sulla condivisione, ne sono esempi il car sharing, il co-housing, i co-working e il crowdfunding.

**Segnalazioni relative al Codice di Condotta gestite:** segnalazioni di potenziale violazione del Codice di Condotta del Gruppo che vengono gestite secondo il Processo per la gestione delle segnalazioni del Gruppo. Non includono i reclami dei clienti.

**Sinistralità corrente:** 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:** 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.

**Social media e libero accesso a informazioni non verificate:** le nuove tecnologie di comunicazione, i social media e le piattaforme web stanno aumentando sempre più la velocità, la facilità e la quantità delle informazioni scambiate tra persone, governi e imprese. La conoscenza è così sempre più accessibile, multidirezionale, intergenerazionale e su scala globale, trasformando il modo in cui le persone si creano un'opinione e si influenzano reciprocamente. Le fonti tradizionali di informazione, come giornali, accademia, partiti e istituzioni religiose vedono un ridimensionamento del loro ruolo di mediazione della conoscenza, con conseguenze sul controllo dell'attendibilità delle informazioni diffuse e sulla manipolazione dell'opinione pubblica, come testimonia il fenomeno delle fake news.

**Società del settore carbone** (indicate anche come clienti del settore carbone o emittenti del settore del carbone): categoria che include società che generano ricavi o pro-

ducono energia derivanti per oltre il 30% dal carbone, società attive nell'estrazione di oltre 20 milioni di tonnellate all'anno di carbone oppure società impegnate nella costruzione di nuove centrali termoelettriche a carbone come identificate da Urgewald nella sua lista Top 120 Coal Plant Developer.

**Società del settore sabbie bituminose:** società che generano per almeno il 5% ricavi da estrazione di sabbie bituminose o operatori in oleodotti controversi dedicati al trasporto di sabbie bituminose.

**Stock granting:** assegnazione gratuita di azioni.

**Stock option:** diritto per il detentore di acquistare azioni della Società ad un determinato prezzo d'esercizio (detto strike). Queste opzioni sono conferite gratuitamente.

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

**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.

**Sustainable and Responsible Investment, SRI:** asset in gestione a cui si applica la metodologia proprietaria SRI di Generali Insurance Asset Management, sia per conto delle società assicurative del Gruppo che di clienti terzi.

**Sustainable Development Goal (SDG):** 17 obiettivi contenuti nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, lanciata dalle Nazioni Unite.

**Termini omogenei:** a parità di cambi e di area di consolidamento.

**Trasformazione digitale e cybersicurezza:** le innovazioni tecnologiche introdotte dalla quarta rivoluzione industriale, quali i big data, l'intelligenza artificiale, l'internet delle cose, l'automatizzazione e la blockchain, stanno trasformando i sistemi economico-produttivi e le abitudini sociali, con la diffusione di servizi caratterizzati da un alto livello di personalizzazione e di accessibilità, che richiedono know-how e competenze nuove, con una conseguente trasformazione radicale dei lavori tradizionali e la comparsa di nuovi attori sul mercato. La crescita della complessità, dell'interdipendenza e della velocità di innovazione delle nuove tecnologie digitali pongono sfide legate alla sicurezza dei sistemi e delle infrastrutture informatiche.

**Urbanizzazione:** le aree urbane ospitano una percentuale crescente della popolazione umana. Oggi oltre il 70% degli europei vive in città e la quota dovrebbe salire sopra l'80% entro il 2050. Contestualmente nel corso degli anni ha accelerato anche il consumo di suolo per la conversione di terreno naturale in aree urbanizzate. Insieme alla loro espansione, le città si trovano ad affrontare sfide sempre più urgenti come l'inclusione sociale nelle periferie e la carenza di alloggi adeguati, la congestione e l'inquinamento atmosferico. Saranno quindi necessari significativi investimenti per la riqualificazione urbana e la modernizzazione delle infrastrutture e dei sistemi di mobilità all'insegna di una pianificazione più sostenibile.

**Utile netto normalizzato:** utile normalizzato per l'impatto delle plusvalenze e minusvalenze derivanti dalle dismissioni.



# Contatti

## Group Integrated Reporting

[integratedreporting@generali.com](mailto:integratedreporting@generali.com)

Responsabile: Massimo Romano

## Corporate Affairs

[corporateaffairs@generali.com](mailto:corporateaffairs@generali.com)

Responsabile: Giuseppe Catalano

## Group Media Relations & Channels Management

[media@generali.com](mailto:media@generali.com)

Responsabile: Roberto Alatri

## Group Reward & Institutional HR Governance

[group\\_reward@generali.com](mailto:group_reward@generali.com)

Responsabile: Giovanni Lanati

## Group Sustainability & Social Responsibility

[csr@generali.com](mailto:csr@generali.com)

Responsabile: Lucia Silva

## Investor & Rating Agency Relations

[ir@generali.com](mailto:ir@generali.com)

Responsabile: Giulia Raffo

## Shareholders & Governance

[governance@generali.com](mailto:governance@generali.com)

Responsabile: Michele Amendolagine





Redazione della  
Relazione Annuale  
Integrata di Gruppo 2019  
**Group Integrated Reporting**

Coordinamento  
**Group Communications  
& Public Affairs**

Il presente documento  
è disponibile all'indirizzo  
[www.generali.com](http://www.generali.com)

Foto  
**Lapresse/Marco Alpozzi, Studio Borlenghi,  
Luca Cervesato, Francesca Gaspari, Federico Guida,  
Giuliano Koren, Richard Morgano/DueEsse Group.**

Illustrazioni  
**Studio Mistaker**

Stampa  
**Lucaprint S.p.A.**

Concept & Design  
**Inarea Strategic Design**