

# Relazione sulla remunerazione



[general.com](http://general.com)

184° anno di attività





Relazione  
sulla remunerazione



## Organi Sociali al 17 marzo 2016

Presidente

**Gabriele Galateri di Genola**

Vicepresidenti

**Francesco Gaetano Caltagirone**

**Clemente Rebecchini**

Group CEO

Amministratore Delegato

**Philippe Donnet**

Consiglieri di Amministrazione

**Ornella Barra**

**Flavio Cattaneo**

**Alberta Figari**

**Jean-René Fourtou**

**Lorenzo Pellicoli**

**Sabrina Pucci**

**Paola Sapienza**

Collegio Sindacale

**Carolyn Dittmeier (Presidente)**

**Antonia Di Bella**

**Lorenzo Pozza**

**Francesco Di Carlo (supplente)**

**Silvia Olivotto (supplente)**

Direttore Generale

**Alberto Minali**

Segretario del Consiglio

**Giuseppe Catalano**

Società costituita nel 1831 a Trieste.  
Capitale sociale € 1.556.873.283,00  
interamente versato.

ISIN: IT0000062072

Reuters: GASL.MI

Bloomberg: G:IM

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



Per ulteriori contatti  
si veda la relativa sezione  
a fine volume



## Lettera del Presidente del Comitato per la Remunerazione

Cari Azionisti,

la remunerazione è lo strumento che ci permette di collegare performance organizzativa e individuale. È la chiara dimostrazione delle nostre priorità strategiche, dei nostri valori aziendali e dei comportamenti che crediamo essere importanti per raggiungere risultati di business di lungo periodo. La remunerazione permette al Gruppo di premiare il valore creato per gli azionisti e di condividere i successi raggiunti con i nostri dipendenti, attraendo, motivando e trattenendo i talenti in un mercato globale altamente competitivo.

Dopo aver completato il proprio turnaround finanziario un anno in anticipo rispetto al previsto, Generali ha raggiunto quest'anno significativi risultati di business ed un'elevata performance, riflessa nei nostri sistemi di incentivazione.

Alla luce dei risultati positivi ottenuti e al fine di mantenere coerenza nel modo in cui definiamo e remuneriamo la performance, il modello retributivo per il 2016 mantiene la stessa struttura degli scorsi anni, con pieno coinvolgimento dei nostri executive. Nel corso degli anni abbiamo valorizzato il nostro approccio complessivo alla remunerazione attraverso:

- l'integrazione delle nuove ambizioni e dei target strategici in tutti i nostri incentivi;
- il rafforzamento del collegamento tra remunerazione e rischio in linea con la regolamentazione Solvency II;
- l'allineamento dei piani di incentivazione di lungo termine con le aspettative degli investitori in termini di cicli di performance, periodi di holding e popolazione di riferimento;
- il consolidamento della politica di remunerazione per le funzioni di controllo in linea con i requisiti normativi.

Lo scorso anno abbiamo presentato ai nostri investitori e al mercato una strategia innovativa, avviando un piano per diventare leader del retail assicurativo in Europa e un Gruppo "Simpler & Smarter", focalizzato sul servizio al cliente e sull'uso di tecnologia e data-analytics per fornire servizi tempestivi e all'avanguardia. Abbiamo anche annunciato nuovi e ambiziosi target finanziari per i prossimi anni, con un ampio focus sulla liquidità e sulla creazione di valore per gli azionisti.



Queste ambizioni strategiche sono incorporate nelle nostre prassi di performance e reward per indirizzare migliori risultati per i nostri clienti, garantire conformità con i requisiti di Solvency II e promuovere ancor più la leadership delle nostre persone.

Gli impegni strategici che ci siamo fissati sono obiettivi sfidanti. Richiedono focus, disciplina e esecuzione puntuale. Possono essere raggiunti solo attraverso l'allineamento, il coinvolgimento e l'empowerment delle nostre persone. Una politica di remunerazione solida, equa e trasparente, ci aiuterà a raggiungere i nostri obiettivi, assicurando che i nostri dipendenti e i nostri azionisti continuino ad essere premiati e valorizzati per i loro investimenti e contributi.

Ornella Barra  
Presidente del Comitato per la Remunerazione  
di Assicurazioni Generali





# Indice

<b>Executive Summary</b>	9	
<b>Sezione I –</b>	12	
Politica Retributiva	12	
	12	<b>Premessa</b>
	14	<b>1. I principi della politica retributiva</b>
	15	<b>2. Destinatari Della Politica</b>
	15	<b>3. Politica retributiva a favore dell'Amministratore Delegato/Group CEO, del Direttore Generale e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche</b>
	15	3.1 Pacchetto retributivo complessivo in termini di livello, struttura e bilanciamento
	17	3.2 Retribuzione fissa
	17	3.3 Retribuzione variabile
	17	3.3.1 Short Term Incentive (STI)
	20	3.3.2 Long Term Incentive (LTI)
	24	3.4 Benefit
	24	3.5 Remunerazioni straordinarie
	25	3.6 Ulteriori compensi
	25	<b>4. Politica retributiva a favore dei responsabili e del personale di livello più elevato delle funzioni di controllo</b>
	26	<b>5. Politica retributiva a favore degli amministratori non muniti di deleghe esecutive</b>
	27	<b>6. Politica retributiva a favore dei componenti dell'organo di controllo</b>
	27	<b>7. Politica retributiva a favore degli intermediari assicurativi e dei fornitori di servizi esternalizzati</b>
	27	<b>8. Polizza di assicurazione D&amp;O (Directors' and Officers' Liability Insurance)</b>
	27	<b>9. Trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto (previsioni di severance)</b>
	29	<b>10. Governance e compliance</b>
	29	10.1 Assemblea degli Azionisti
	29	10.2 Consiglio di Amministrazione
	30	10.3 Comitato per la Remunerazione
	32	10.4 Amministratore Delegato/Group CEO
	32	10.5 Collegio Sindacale e Comitato Controllo e Rischi
	32	10.6 Funzioni di controllo
	33	10.7 Funzione Group HR & Organization
	33	10.8 Linee guida sulla remunerazione conformi alle richieste regolamentari nazionali e internazionali

<b>Sezione II –</b>	35	
Informativa sull’attuazione della politica retributiva	35	<b>Introduzione</b>
	36	<b>I Parte</b>
	36	1. Remunerazione degli amministratori non muniti di deleghe esecutive
	37	2. Remunerazione dei componenti del collegio sindacale
	37	3. Remunerazione dell’Amministratore Delegato/Group CEO, del Direttore Generale e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche
	40	4. Remunerazione dei responsabili e del personale di livello più elevato delle funzioni di controllo
	41	<b>II Parte</b>
	41	Tabella 1 – Compensi corrisposti ai componenti degli organi di Amministrazione e di controllo, ai Direttori Generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche
	43	Tabella 2 – Stock-option assegnate ai componenti dell’organo di Amministrazione, ai Direttori Generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche
	44	Tabella 3A - Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell’organo di Amministrazione, dei Direttori Generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche
	45	Tabella 3B - Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell’organo di Amministrazione, dei Direttori Generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche
	46	Tabella 4 - Partecipazioni dei componenti degli organi di Amministrazione e di controllo, dei Direttori Generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche
<b>Verifiche delle funzioni di controllo</b>	47	
	47	Verifiche delle funzioni di compliance e risk management
	48	Verifiche ex post della funzione di internal audit
<b>ALLEGATO</b>	49	
Informativa ai sensi dell’articolo 84-bis, comma 5, del regolamento CONSOB	49	Tabella n.1 dello schema 7 dell’allegato 3A del Regolamento Consob n. 11971/1999

# Executive Summary

## La politica retributiva

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

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

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

1. **Equità e coerenza** retributiva rispetto alle responsabilità assegnate e le capacità dimostrate;
2. **Allineamento alle strategie aziendali** e agli obiettivi definiti;
3. **Competitività** rispetto alle prassi e tendenze di mercato;
4. **Valorizzazione di merito e performance**, in termini di risultati, comportamenti e valori espressi;
5. **Governance** chiara e **compliance** con il contesto regolamentare.

## La politica in azione: le 10 caratteristiche chiave

### 1. Continuità rispetto allo scorso anno e allineamento rispetto alle strategie aziendali

La politica retributiva di Gruppo per il 2016 si sviluppa in un'ottica di continuità rispetto all'esercizio precedente, riproponendone sostanzialmente la struttura e i contenuti consolidandoli ed integrandoli in particolare attraverso:

- il consolidamento dei criteri e delle informazioni di confronto col mercato per informare qualsiasi decisione retributiva;
- il rafforzamento del collegamento tra remunerazione e rischio con l'introduzione di specifici livelli minimi di Economic Solvency Ratio e la conferma dell'obiettivo di Return on Risk Capital (RORC) nei sistemi di incentivazione in linea con la regolamentazione Solvency II;
- l'allineamento degli obiettivi e degli indicatori di performance (KPI) ai target definiti nella nuova strategia di Gruppo, focalizzata su generazione di cassa, customer centricity, operational excellence, innovazione e people empowerment;
- l'ampliamento del perimetro dei beneficiari dei piani di incentivazione di lungo termine al fine di promuovere l'engagement dei manager e dei talenti chiave per l'esecuzione della nuova strategia.

### 2. Destinatari della politica

I destinatari della politica retributiva sono i componenti degli organi sociali (il Consiglio di Amministrazione, ivi incluso l'Amministratore Delegato/Group CEO, ed il Collegio Sindacale), nonché il "personale" della Compagnia (identificato sulla base dei criteri indicati all'art. 2, comma 1, lett. f) del Regolamento ISVAP n. 39/2011), ovvero il Direttore Generale, i componenti del Group Management Committee (GMC), gli altri ruoli di primo riporto all'Amministratore Delegato/Group CEO e al Direttore Generale con impatto significativo sul profilo di rischio e strategico del Gruppo ed i responsabili ed i dirigenti di primo riporto delle funzioni di controllo (Internal Audit, Risk Management, Compliance e Funzione Attuariale), per i quali trovano applicazione linee guida specifiche, in ossequio alle vigenti previsioni regolamentari.

In linea con la strategia, che mira ad incrementare l'integrazione internazionale del Gruppo e rafforzare il suo ruolo a livello internazionale, i principi di politica retributiva, coerenti a livello globale, sono declinati nell'organizzazione in conformità con le leggi e le specificità locali.

### 3. Equità, coerenza e competitività

La remunerazione deve essere coerente con il ruolo ricoperto, con le responsabilità allo stesso assegnate e con le competenze e le capacità dimostrate. Ciò vale sia per i ruoli apicali di Gruppo sia per le altre fasce della popolazione, coordinandosi con quanto previsto dai contratti nazionali ed aziendali in vigore.

La struttura dei pacchetti retributivi viene valutata in termini di equità e coerenza interna rispetto al ruolo ed alla posizione occupata ed all'allineamento esterno rispetto al mercato.

Per informare le decisioni retributive in modo efficace, la nostra politica retributiva prevede un monitoraggio costante delle prassi dei nostri peer e delle tendenze generali della remunerazione nel mercato, sia in termini di pay-mix, livelli retributivi e sistemi, sia in termini di allineamento al contesto regolamentare.

#### 4. Pacchetti retributivi e pay-mix

Il pacchetto di remunerazione è composto da una componente fissa, una componente variabile e da benefit, strutturati in modo bilanciato ed equilibrato tra loro.

Vengono condotte analisi sulla struttura del pacchetto retributivo al fine di assicurare il bilanciamento delle varie componenti per promuovere l'impegno dei manager nel contribuire al raggiungimento di risultati sostenibili.

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

La retribuzione variabile viene definita attraverso piani di incentivazione a breve e a lungo termine volti a motivare il management al raggiungimento degli obiettivi di business attraverso il collegamento diretto tra incentivi e obiettivi di Gruppo, Regione, Paese o business/funzione ed individuali sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo.

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

In termini di retribuzione complessiva target, l'intenzione del Gruppo è quella di allineare la retribuzione ad un livello competitivo, tra mediana e terzo quartile del mercato di riferimento, con il posizionamento individuale legato alla valutazione di performance, potenziale e alla strategicità della risorsa secondo un approccio segmentato.

#### 5. Retribuzione variabile

La parte variabile della remunerazione è basata su un approccio meritocratico e su un orizzonte pluriennale, includendo una componente di breve termine ed una di lungo termine, fondate sul raggiungimento di obiettivi di Gruppo, della singola business unit ed individuali.

Gli obiettivi sono definiti, misurabili e collegati al raggiungimento di risultati economici, finanziari e operativi che tengono conto dei rischi assunti e che vengono valutati non solo rispetto al raggiungimento dei target quantitativi, ma anche rispetto ai comportamenti espressi per raggiungerli e la loro coerenza rispetto ai valori di Generali.

Il nostro approccio è di riservare un impatto particolarmente significativo alla componente variabile di lungo periodo, al fine di rafforzare il collegamento con la creazione di valore sostenibile nel lungo periodo per gli azionisti. Tale impatto è proporzionato al livello di influenza diretta sui risultati di Gruppo che ciascuna risorsa può potenzialmente produrre.

Inoltre, sono sempre previsti dei limiti massimi sulla remunerazione variabile sia a livello complessivo sia individuale, collegati all'effettivo raggiungimento delle condizioni di performance e degli obiettivi definiti. In particolare, il sistema di breve termine prevede complessivamente un funding pool totale massimo con incentivi individuali massimi pari al 200% delle singole baseline. Il piano di incentivazione di lungo termine prevede un limite massimo pari al 175% della retribuzione fissa individuale.

Nell'ottica di contemperare l'esigenza di allineamento ai principi regolamentari con quella di incentivare opportunamente i manager al migliore svolgimento dei propri compiti, per i responsabili ed i dirigenti di primo riporto delle funzioni di controllo (Internal Audit, Risk Management, Compliance e Funzione Attuariale) è previsto un sistema di incentivazione variabile specifico, basato su obiettivi qualitativi individuati in relazione agli specifici compiti e funzioni, erogato in una quota cd. upfront ed una differita, escludendo qualunque forma di incentivazione basata su obiettivi economici e strumenti finanziari.

#### 6. Group Short Term Incentive

Per Group Short Term Incentive (STI) si intende il sistema di bonus annuale in base al quale può essere maturato un bonus cash che varia tra lo 0% e il 200%

della target baseline individuale in dipendenza:

- del funding di Gruppo, connesso ai risultati raggiunti in termini di Risultato Operativo e Utile Netto Rettificato di Gruppo ed alla verifica del superamento di un livello minimo di Economic Solvency Ratio;
- del raggiungimento di obiettivi definiti nelle balanced scorecard individuali in cui sono fissati da 5 a 7 obiettivi a livello di Gruppo, Regione, Paese, business/funzione e individuali - come appropriato - fissati in termini di creazione di valore, profittabilità corretta in base ai rischi, efficacia, iniziative strategiche, customer centricity e people empowerment.

## 7. Group Long Term Incentive

Per Group Long Term Incentive (LTI) si intende il piano pluriennale basato su azioni di Assicurazioni Generali (previa approvazione dell'Assemblea degli Azionisti) con le seguenti caratteristiche:

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

## 8. Malus, clawback e hedging

Nessun incentivo verrà erogato in caso di condotte dolose o gravemente colpose o di significativo deterioramento della situazione patrimoniale o finanziaria di Generali. Qualsiasi importo erogato sarà soggetto a clawback nel caso in cui le performance considerate si siano rivelate non durature o effettive in conseguenza di condotte dolose o gravemente colpose.

In particolare, specifiche soglie di accesso e clausole di malus sono previste per la remunerazione variabile sia di breve sia di medio-lungo periodo, definendo limiti al di sotto dei quali è prevista la riduzione/azzeramento di qualsiasi incentivo, da applicarsi secondo la valutazione del Consiglio di Amministrazione.

Per quanto concerne la componente di breve periodo, la valutazione finale del livello di raggiungimento degli obiettivi prende anche in considerazione una valutazione individuale di conformità rispetto a Compliance /

Controlli Interni / Codice di Condotta e processi di Governance che sarà effettuata e utilizzata come clausola di malus/clawback dove necessario.

In linea con la normativa europea (Solvency II), la Società richiede al personale di non avvalersi di strategie di copertura personale o assicurativa (cd. hedging) che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei meccanismi di remunerazione variabile.

## 9. Trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto (previsioni di severance)

In caso di revoca/licenziamento di un amministratore/dirigente con responsabilità strategiche, la Società deve necessariamente applicare - nell'attuale contesto normativo - le previsioni di legge e/o di contratto applicabili.

In caso di risoluzione consensuale del rapporto con un dirigente con responsabilità strategiche, i relativi termini economici vengono definiti sulla base delle circostanze e motivazioni della cessazione - con particolare riferimento alla performance realizzata, ai rischi assunti e ai reali risultati operativi della Società, dimodoché, in particolare, nessun importo può essere corrisposto in presenza di condotte dolose o gravemente colpose - e in nessun caso possono superare, in aggiunta al preavviso (ove applicabile), 24 mesi della retribuzione ricorrente.

## 10. Governance e Compliance

La politica di remunerazione di Gruppo è approvata dall'Assemblea degli Azionisti, su proposta del Consiglio di Amministrazione e con il supporto del Comitato per la Remunerazione secondo quanto previsto dalla normativa regolamentare e dalle applicabili procedure di governance.

Al fine di garantire il pieno rispetto di tutte le previsioni di legge e regolamentari, un ruolo importante nel processo di definizione e implementazione della politica retributiva è svolto dalle funzioni di controllo. In tale ottica, le funzioni di Risk Management e di Compliance redigono, per quanto di competenza, una relazione circa l'adesione della politica retributiva alla normativa applicabile. Inoltre, la funzione di Audit redige una relazione in cui viene analizzata in dettaglio la corretta implementazione della politica approvata l'anno precedente. Queste relazioni sono riportate alla fine del presente documento.

## Sezione I – Politica Retributiva

### Premessa

La politica retributiva è un elemento chiave della strategia di Generali e ne rappresenta i valori: la missione del nostro Gruppo è di proteggere e migliorare la vita delle persone mediante la prestazione di servizi assicurativi. Perseguiamo proattivamente questo obiettivo, prendendoci cura del futuro dei nostri clienti e delle nostre persone, dedicandoci al core business delle assicurazioni, gestendo e mitigando i rischi di individui ed istituzioni con l'impegno di creare valore duraturo per i nostri stakeholder.

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

Crediamo nei principi fondanti della nostra politica retributiva volti in particolare:

- all'allineamento meritocratico dei sistemi remunerativi ai risultati di business sostenibili e di lungo periodo, sempre nel rispetto dei valori aziendali che sono un ulteriore cardine dei sistemi remunerativi e di una prudente gestione del rischio;
- all'allineamento con la strategia di business basata,

tra l'altro, sulla maggiore integrazione internazionale del Gruppo, affinché i principi e le politiche siano applicate in maniera coerente a tutti gli executive chiave di Gruppo, favorendo l'allineamento complessivo ai risultati aziendali.

La politica retributiva di Gruppo per il 2016 si sviluppa pertanto in un'ottica di continuità rispetto all'esercizio precedente, riproponendone sostanzialmente la struttura e i contenuti, consolidandoli ed integrandoli in particolare attraverso:

- il consolidamento dei criteri e delle informazioni di confronto col mercato per informare qualsiasi decisione retributiva;
- il rafforzamento del collegamento tra remunerazione e rischio con l'introduzione di specifici livelli minimi di Economic Solvency Ratio e la conferma dell'obiettivo di Return on Risk Capital (RORC) nei sistemi di incentivazione in linea con la regolamentazione Solvency II;
- l'allineamento degli obiettivi e degli indicatori di performance (KPI) ai target definiti nella nuova strategia di Gruppo, focalizzata su generazione di cassa, customer centricity, operational excellence, innovazione, e people empowerment;
- l'ampliamento del perimetro dei beneficiari dei piani di incentivazione di lungo termine al fine di promuovere l'engagement dei manager e dei talenti chiave per l'esecuzione della nuova strategia.

### 1. I principi della politica retributiva

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

1. **Equità e coerenza** retributiva rispetto alle responsabilità assegnate e le capacità dimostrate;
2. **Allineamento alle strategie aziendali** e agli obiettivi definiti;
3. **Competitività** rispetto alle prassi e tendenze di mercato;
4. **Valorizzazione di merito e performance**, in termini di risultati, comportamenti e valori agiti;
5. **Governance** chiara e **compliance** con il contesto regolamentare.

### Equità e coerenza

La remunerazione deve essere coerente con il ruolo ricoperto, con le responsabilità allo stesso assegnate e con le competenze e le capacità dimostrate. Ciò vale sia per i ruoli apicali di Gruppo sia per le altre fasce della popolazione, coordinandosi con quanto previsto dai contratti nazionali ed aziendali in vigore.

Il nostro è un Gruppo globale e quindi la coerenza è importante anche rispetto all'approccio tenuto nei diversi paesi/regioni/business unit/funzioni del nostro Gruppo, per indirizzare correttamente le risorse verso gli obiettivi del Gruppo, ma sempre rispettando ed allineandosi alle normative e ai regolamenti locali.

Infine viene valutata, in termini di equità e coerenza interna rispetto al ruolo ed alla posizione occupata (ed allineamento esterno rispetto al mercato), anche la

struttura dei pacchetti retributivi tra le diverse forme di retribuzione, variabile e fissa, monetaria e non monetaria di breve e di medio/lungo termine.

## Allineamento alle strategie aziendali

I sistemi remunerativi sono uno strumento fondamentale per allineare i manager alle strategie aziendali. In questo senso, i nostri sistemi di incentivazione sono strutturati in modo che i ruoli siano remunerati in base al raggiungimento di risultati sostenibili di Gruppo ed i target siano fissati - sia su base annuale sia pluriennale - e gli obiettivi futuri prendano in considerazione i risultati effettivi ottenuti nel corso del tempo, al fine di mantenere un livello di performance sostenibile in termini di risultati e rischi assunti, in linea con le richieste degli azionisti ed i requisiti regolamentari.

## Competitività

Per informare le decisioni retributive in modo efficace, la nostra politica retributiva prevede un monitoraggio costante delle prassi dei nostri peer e delle tendenze generali della remunerazione nel mercato, sia in termini di pay-mix, livelli retributivi e sistemi, sia in termini di allineamento al contesto regolamentare.

Un consulente esterno indipendente (Mercer) fornisce le informazioni e le analisi di mercato rilevanti agli organi sociali e al vertice aziendale con particolare riferimento alle prassi in uso nei nostri peer a livello internazionale nel settore assicurativo e finanziario definito in modo coerente con il panel di aziende utilizzato per i confronti di performance relativa dei piani di incentivazione.

A livello locale e in tutta l'organizzazione, l'analisi comparativa è condotta prendendo in considerazione specifici gruppi di peer, al fine di garantire l'allineamento con il mercato di riferimento. Ogni struttura retributiva locale definita sulla base dei benchmark di riferimento deve in ogni caso essere coerente con i principi generali della politica retributiva di Gruppo.

Il confronto con i peer è essenziale sia per valutare la nostra performance in termini assoluti e relativi, sia per la valutazione della competitività dei pacchetti retributivi dei destinatari delle politiche di remunerazione in ottica di total compensation e per attrarre le figure di maggior talento sul mercato.

## Valorizzazione di merito e performance

Il merito è un punto cardine della nostra politica retributiva. Il modo in cui valorizziamo il merito è basato su più elementi:

- la costruzione di sistemi di incentivazione che stabiliscano un diretto collegamento tra remunerazione e risultati raggiunti;
- la valutazione dei risultati non solo rispetto al raggiungimento dei target quantitativi, ma anche rispetto ai comportamenti agiti per raggiungerli e la loro coerenza rispetto ai valori di Generali;
- la valutazione della performance non solo a livello annuale, ma anche intermedia e multi-periodale;
- la condivisione della valutazione annuale di tutti gli executive chiave dell'azienda in un incontro di calibration che coinvolge il Vertice manageriale del Gruppo, per favorire l'equità, la coerenza e la trasparenza dei sistemi meritocratici;
- la gestione del feedback sugli andamenti rispetto alla performance non solo annuale, ma anche intermedia, per favorire l'allineamento ai target attesi e la presa di azioni correttive.

I nostri incentivi remunerano il raggiungimento di obiettivi di performance, sia quantitativi che qualitativi, attraverso il pagamento di una componente variabile, come verrà poi meglio articolato nel successivo paragrafo 3. L'approccio ad un pacchetto retributivo equilibrato per tutti i ruoli manageriali è considerato un driver chiave per l'allineamento agli obiettivi di Gruppo. Il peso e la struttura della retribuzione variabile sono bilanciati in modo da incentivare il raggiungimento di risultati sostenibili nel tempo prendendo in dovuta considerazione il framework di rischio del Gruppo per scoraggiare comportamenti volti all'eccessiva esposizione.

Tutti gli obiettivi utilizzati nei sistemi incentivanti vengono definiti a priori in modo che gli indicatori di performance annuali siano coerenti con quelli utilizzati per i piani di lungo termine.

## Governance chiara e compliance con il contesto regolamentare

I processi ed i ruoli alla base della definizione ed implementazione della politica devono essere chiari e definiti dagli organismi preposti che definiscono approcci e linee guida conformi alle strategie di business, ai valori di Gruppo e alle richieste regolamentari.

Siamo convinti che l'implementazione di questi principi, come successivamente meglio articolata, ci permetta di gestire i sistemi retributivi come elemento chiave per attrarre, sviluppare e fidelizzare le risorse, in particolare

quelle con competenze critiche e/o ad alto potenziale, favorendo un indirizzo corretto nell'allineamento della loro performance ai risultati aziendali e costruendo le premesse per risultati solidi e sostenibili nel tempo.

## 2. Destinatari della politica

Gli elementi di politica retributiva illustrati nel seguito della presente Relazione si riferiscono ai componenti degli organi sociali (il Consiglio di Amministrazione, ivi incluso l'Amministratore Delegato/Group CEO ed il Collegio Sindacale) nonché al "personale" della Compagnia identificato sulla base dei criteri indicati all'art. 2, comma 1, lett. f) del Regolamento ISVAP n. 39/2011, ovvero "i direttori generali, i dirigenti con compiti strategici, i responsabili e il personale di livello più elevato delle funzioni di controllo interno e le altre categorie del personale, la cui attività può avere un impatto significativo sul profilo di rischio dell'impresa", e quindi rispettivamente:

- il Direttore Generale e i componenti del Group Management Committee (GMC)<sup>1</sup>, team di leadership formato da manager del Gruppo, nel quale vengono discusse scelte fondamentali per il Gruppo, verificate proposte da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e dal quale sono veicolate all'interno del Gruppo, per il tramite dei suoi componenti, le decisioni e gli indirizzi assunti;
- i responsabili e i dirigenti di primo riporto delle funzioni di controllo, per cui sono previste specifiche e/o

ulteriori disposizioni, in linea con le prescrizioni regolamentari previste per questi soggetti;

- gli altri ruoli di primo riporto all'Amministratore Delegato/Group CEO e al Direttore Generale<sup>2</sup> con impatto significativo sul profilo di rischio e strategico del Gruppo.

In linea con la strategia, che mira ad incrementare l'integrazione internazionale del Gruppo e rafforzare il suo ruolo a livello internazionale, i principi di politica retributiva, coerenti a livello globale, sono declinati nell'organizzazione, in conformità con le leggi e le specificità locali.

In particolare, il Gruppo pone una specifica attenzione ai processi di governance relativi ai componenti del Global Leadership Group (GLG)<sup>3</sup>, che rappresentano i circa 200 ruoli con maggior peso organizzativo di Gruppo e impatto sui risultati e sul processo di declinazione della strategia, nonché, limitatamente al Piano di Long Term Incentive di Gruppo 2016, ai c.d. Directors e Talenti chiave selettivamente individuati (v. par. 3.3.2).

1

Attualmente identificati nei seguenti ruoli: Group Chief Investment Officer; Group Chief Financial Officer; Group Chief Risk Officer; Group Chief Operating Officer; Italy Country Manager; Germany Country Manager; France Country Manager; Group Head of Global Business Lines. Di questi non è dipendente di Assicurazioni Generali S.p.A. in Italia, il France Country Manager. Pertanto per tale soggetto la politica retributiva e la governance illustrate nel prosieguo del presente documento sono oggetto di applicazione in conformità alle rispettive governance e compatibilmente con le normative locali.

2

Attualmente identificati nei seguenti ruoli: EMEA Regional Officer; CEE Regional Officer; Americas Regional Officer; Asia Regional Officer; Group General Counsel; Group Strategy & Business Development Director; Group Communications &

Public Affairs Director; Group Chief Marketing Officer; Group Head of Insurance and Reinsurance; Group Chief Data Officer; Company Secretary & Head of Corporate Affairs; Group HR & Organization Director. Di questi non sono dipendenti di Assicurazioni Generali S.p.A. in Italia, il CEE Regional Officer, l'Americas Regional Officer, l'Asia Regional Officer. Pertanto per tali soggetti la politica retributiva e la governance illustrate nel prosieguo del presente documento sono oggetto di applicazione in conformità alle rispettive governance e compatibilmente con le normative locali.

3

Compongono il Global Leadership Group (GLG) circa 200 ruoli con maggiore peso organizzativo di Gruppo quali i CEO delle società controllate, i responsabili di Branch, le posizioni strategiche all'interno dei paesi e delle linee di business e le posizioni di Head Office con impatto globale sui risultati del Gruppo.



### 3. Politica retributiva a favore dell'Amministratore Delegato/Group CEO, del Direttore Generale e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

#### 3.1 Pacchetto retributivo complessivo in termini di livello, struttura e bilanciamento

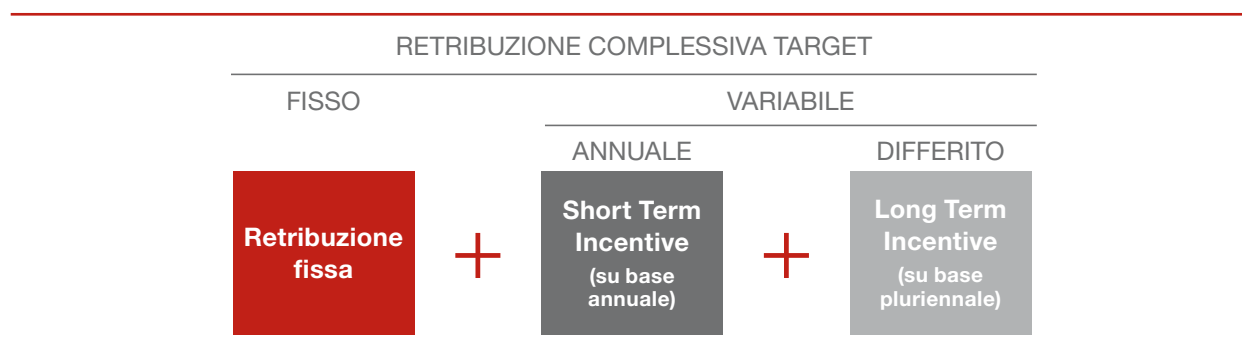
L'Amministratore Delegato/Group CEO, il Direttore Generale e gli altri dirigenti con responsabilità strategiche (GMC e altri ruoli di primo riporto all'Amministratore Delegato/Group CEO e al Direttore Generale come definiti in precedenza) sono destinatari di un pacchetto retributivo complessivo costituito da una componente fissa, da una componente variabile (a breve e a medio/lungo termine) e da benefit.

I principi sulla base dei quali i pacchetti retributivi sono definiti sono quelli già esplicitati all'inizio della relazione e qui ripresi ed articolati. In particolare:

- il pacchetto retributivo viene chiaramente definito in tutte le sue componenti, bilanciato, equilibrato ed orientato al raggiungimento di risultati sostenibili di lungo termine;

- il pacchetto retributivo viene strutturato nel suo complesso per assicurare un equilibrio fra l'esigenza di adeguatamente incentivare il conseguimento dei migliori risultati nell'interesse del Gruppo e, al contempo, garantire, attraverso l'adozione di una serie di cautele e presidi, una sana e prudente gestione, nel rispetto del quadro normativo di riferimento;
- le performance attese vengono chiaramente definite attraverso un sistema strutturato ed esplicitato di performance management;
- la remunerazione variabile viene definita attraverso piani di incentivi a breve e a medio-lungo termine collegati ad indicatori di performance individuali e di Gruppo aggiustati per il rischio;
- le strutture dei piani di incentivazione prevedono soglie di accesso legate alla situazione patrimoniale dell'azienda e alla gestione del rischio. In particolare, indicatori di rischio e clausole di malus e clawback sono presenti nei sistemi di incentivazione variabile di breve periodo e lungo termine.

In termini di retribuzione complessiva target, l'intenzione del Gruppo è quella di allineare la retribuzione ad un livello competitivo, tra mediana e terzo quartile del mercato di riferimento, con il posizionamento individuale legato alla valutazione della performance, del potenziale ed alla strategicità della risorsa secondo un approccio segmentato.



Anche sulla valorizzazione dei benefit, i mercati sono costantemente monitorati con l'obiettivo dell'allineamento con le tendenze principali, anche conducendo indagini per famiglie professionali, linea di business e area geografica.

Vengono condotte analisi sulla struttura del pacchetto retributivo al fine di assicurare il bilanciamento della remunerazione fissa, della remunerazione variabile a breve e lungo termine e dei benefit al fine di promuovere l'impegno dei manager nel contribuire al raggiungimento di risultati sostenibili, come ulteriormente specificato successivamente. In particolare la componente fissa viene determinata in un ammontare tale da non incentivare assunzioni di rischio inappropriate da parte del manager e da consentire l'efficace operatività, al teorico ricorrere dei relativi presupposti, degli appositi meccanismi di correzione ex post (malus e clawback) sulla componente variabile (v. par. 3.3).

Specifiche linee guida sul bilanciamento delle diverse componenti della remunerazione vengono definite per

ogni popolazione target e, con particolare riferimento agli executive di Gruppo, il Consiglio di Amministrazione, sentito il Comitato per la Remunerazione, stabilisce a livello di Gruppo la politica di posizionamento complessivo in termini di valore della remunerazione, definendo altresì linee guida per la revisione della remunerazione e del pay-mix ove necessari, in linea con le tendenze di mercato e le analisi interne.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione, approva annualmente i criteri e la struttura dei piani di incentivazione per gli executive assicurando il bilanciamento appropriato delle opportunità di remunerazione variabile nella struttura di pay-mix.

Per quanto riguarda la politica di pay-mix per le funzioni di controllo, il bilanciamento è definito dal Comitato Controllo e Rischi in favore della componente fissa con un approccio alla remunerazione variabile coerente con la finalità di assicurare la loro indipendenza e l'obiettività della loro azione di controllo.

#### **Pay-mix target<sup>4</sup>: incidenza media della componente fissa e di quella variabile della remunerazione sul pacchetto retributivo target totale e incidenza media del peso delle componenti variabili annuale e differita sul totale della remunerazione variabile target.**

	Retribuzione totale al target		Retribuzione variabile totale target	
	Retribuzione fissa	Retribuzione variabile	Annuale	Differita
Amministratore Delegato/Group CEO	25%	75%	33%	67%
Direttore Generale	30%	70%	40%	60%
Altri dirigenti con responsabilità strategiche <sup>5</sup>	37%	63%	40%	60%
Funzioni di controllo	77%	23%	60%	40%

<sup>4</sup> Il pay-mix indicato nella tabella considera la retribuzione variabile conseguibile al raggiungimento degli obiettivi al livello target. Si tratta inoltre di un dato medio di riferimento nella definizione dei pacchetti retributivi individuali.

<sup>5</sup> Altri dirigenti con responsabilità strategiche: i membri del GMC e gli altri ruoli di primo riporto dell'Amministratore Delegato/Group CEO e del Direttore Generale (come definiti in precedenza). Ai fini della tabella pay-mix nel gruppo dei dirigenti con responsabilità strategiche è escluso il ruolo di Group CRO che è incluso tra le funzioni di controllo.

### 3.2 Retribuzione fissa

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

Il peso della retribuzione fissa è tale da remunerare in maniera adeguata ad attrarre e trattenere le risorse, e contestualmente deve essere sufficiente a remunerare il ruolo correttamente, anche qualora la componente variabile non dovesse essere erogata a seguito del mancato raggiungimento degli obiettivi individuali, aziendali o di Gruppo, riducendo la possibilità di comportamenti non proporzionati al grado di propensione al rischio proprio dell'azienda.

Anche la retribuzione fissa, come le altre componenti della retribuzione, viene misurata annualmente rispetto all'evoluzione del mercato.

### 3.3 Retribuzione variabile

La retribuzione variabile mira a motivare il management al raggiungimento degli obiettivi di business attraverso il collegamento diretto tra incentivi e obiettivi di Gruppo, Regione, Paese o Business/Funzione ed individuali sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo. La performance viene valutata con un approccio multidimensionale che tiene conto, a seconda dell'arco di valutazione considerato, dei risultati conseguiti dai singoli individui, di quelli conseguiti dalle strutture in cui gli individui operano e dei risultati di Gruppo nel suo complesso.

Le percentuali di retribuzione differiscono per le diverse figure coinvolte nel sistema sulla base del livello organizzativo, della possibilità di influenzare direttamente i risultati di Gruppo e dell'impatto che il singolo ruolo ha sul business. Inoltre, l'orizzonte temporale della retribuzione variabile, differisce sulla base del ruolo, dando maggior peso alla componente di lungo termine per le posizioni dalle quali ci si aspetta un ruolo importante nella determinazione della performance sostenibile nel lungo termine.

Le linee guida di Gruppo sulla retribuzione variabile assicurano l'allineamento con le richieste regolamentari e con le raccomandazioni delle funzioni di controllo e, in particolare, i contratti individuali contengono dei dettagli specifici relativi all'ammontare massimo della retribuzione variabile ed alla proporzione tra componente di breve e di lungo termine.

Tutti i sistemi di remunerazione variabile - di breve e lungo termine - prevedono meccanismi di malus e clawback. In particolare, la valutazione finale del livello di raggiungimento degli obiettivi prende anche in considerazione una valutazione individuale di conformità rispetto a Compliance / Controlli Interni / Codice di Condotta e processi di Governance che sarà effettuata e utilizzata come clausola di malus/clawback dove necessario. Inoltre, nessun incentivo verrà erogato in caso di significativo deterioramento della situazione patrimoniale o finanziaria di Generali. Qualsiasi importo erogato sarà poi soggetto a clawback nel caso in cui le performance considerate si siano rivelate non durature o effettive per effetto di condotte dolose o gravemente colpose.

In linea con la regolamentazione europea (Solvency II), la Società richiede al personale - attraverso specifiche pattuizioni inserite nei documenti contrattuali che disciplinano i piani di incentivazione di breve e lungo termine - di non avvalersi di strategie di copertura personale o assicurativa (cd. hedging) che possano alterare o inficiare gli effetti di allineamento al rischio insiti nei meccanismi di remunerazione variabile.

Il processo per la definizione della politica retributiva è gestito all'interno della Governance di Gruppo prendendo in considerazione anche le caratteristiche e specificità locali, con particolare attenzione alle prassi locali in termini di livelli, pay-mix ed eleggibilità ai piani di incentivazione con l'obiettivo finale di mantenere i nostri pacchetti competitivi ed attrarre le migliori risorse.

#### 3.3.1 Short Term Incentive (STI)

In continuità con quanto implementato lo scorso anno, lo Short Term Incentive (STI) è il sistema annuale di incentivazione cash per l'Amministratore Delegato/Group CEO, il Direttore Generale, gli altri dirigenti con responsabilità strategiche e i componenti del Global Leadership Group (come definiti in precedenza).

Il sistema di incentivazione a breve termine mira ad ancorare effettivamente l'incentivo alle performance sia dei singoli destinatari sia del Gruppo nel suo complesso attraverso:

1. la definizione di un budget complessivo per il pagamento dei bonus della popolazione sopra definita legato ai risultati di Gruppo, il cosiddetto funding pool, con un tetto massimo ed un valore minimo, al di sotto del quale, indipendentemente dai risultati dei singoli, non è prevista l'erogazione dei bonus;

2. la valutazione della **performance individuale** raggiunta dai partecipanti al sistema di remunerazione, rispetto agli obiettivi economico-finanziari, di rischio e qualitativi assegnati nelle schede obiettivo (balanced scorecard);
3. la revisione complessiva delle performance raggiunte da parte degli individui nell'ambito di un **calibration meeting**, dove i risultati ottenuti dagli individui vengono misurati in modo relativo rispetto agli altri ruoli e al contesto dei rispettivi mercati di riferimento, per "ricalibrarli" al fine di garantire ulteriore coerenza retributiva nell'ambito del Gruppo.

La valutazione complessiva che emerge dal sistema di remunerazione variabile di breve termine è una valutazione equilibrata, legata ai risultati di Gruppo ed individuali e riflette anche una equità relativa a livello di Gruppo tra i ruoli favorita dalla condivisione e dalla revisione delle performance di tutte le figure coinvolte nel sistema durante il calibration meeting.

## Funding pool

Il funding pool rappresenta l'ammontare complessivo messo a disposizione all'inizio di ciascun esercizio per il pagamento dello Short Term Incentive sulla base delle performance di Gruppo. Per il Global Leadership Group (GLG), l'ammontare massimo del funding pool corrisponde al 150% della somma delle baseline individuali, ovvero degli importi delle remunerazioni variabili individuali da erogare in caso di conseguimento dei risultati ad un livello target. La variazione del funding pool dipende dal livello di raggiungimento del Risultato Operativo di Gruppo e dell'Utile Netto Rettificato<sup>6</sup> di Gruppo, come definito dal Consiglio di Amministrazione ed indicato nella seguente matrice, subordinatamente alla verifica del superamento della soglia di accesso definita nel livello di Economic Solvency Ratio del 130%<sup>7</sup> per l'anno 2016.

% vs. budget		Utile Netto Rettificato di Gruppo <sup>6</sup>			
		< 85%	85%	100%	≥ 125%
Risultato Operativo di Gruppo	< 85%	0%	0%	0%	0%
	85%	0%	60%	75%	90%
	100%	0%	100%	115%	130%
	≥ 120%	0%	120%	135%	150%

Sulla base dei livelli fissati di Risultato Operativo e Utile Netto Rettificato di Gruppo, il raggiungimento degli obiettivi sarà definito con modalità di interpolazione lineare all'interno dei range fissati nella matrice.

Per il Direttore Generale e i componenti del GMC è previsto un funding pool ad-hoc definito sempre in funzione di Risultato Operativo e Utile Netto Rettificato di Gruppo che risulta pari al 100% della somma delle baseline individuali al raggiungimento dei risultati di budget e può arrivare ad un massimo pari al 200% della somma delle

baseline al superamento dei target definiti, sempre subordinatamente alla verifica del superamento della soglia di accesso definita nel livello di Economic Solvency Ratio del 130%<sup>7</sup> per l'anno 2016.

In linea con gli scorsi esercizi, per l'Amministratore Delegato/Group CEO è previsto un funding ad-hoc, mentre le funzioni di controllo non rientrano nel funding pool complessivo avendo un sistema di incentivazione dedicato come descritto successivamente.

<sup>6</sup> Utile Netto di Gruppo dichiarato in bilancio, rettificato escludendo qualsiasi componente straordinaria non prevedibile (derivante da, a titolo esemplificativo e non esaustivo: amortization/goodwill depreciation, rilevanti cambiamenti di legge/regolatori/normativi, impatti significativi derivanti da modifiche relative al trattamento fiscale, plusvalenze/minusvalenze da M&A) e approvato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione secondo queste linee guida.

<sup>7</sup> Soglia soggetta a possibile revisione in caso di cambiamenti eccezionali non prevedibili delle condizioni macroeconomiche o di un peggioramento del contesto finanziario. In caso di elevata discontinuità, il Consiglio rivaluterà l'equità e la coerenza dei sistemi di incentivazione (clausola «Market Adverse Change»).

## Performance individuale

A ciascun partecipante viene assegnata una balanced scorecard strutturata con 5-7 obiettivi secondo le seguenti 3 prospettive:

### 1. Economic and Financial Risk Adjusted Performance

- Core business Key Performance Indicators (KPIs)
- Risk Adjusted Metrics

### 2. Effectiveness and Strategy initiatives

- Customer & Distributors KPIs
- Efficiency & Innovation KPIs

### 3. Leadership behaviors in action

- Customer centricity
- People empowerment

Nelle diverse prospettive sono inseriti obiettivi predefiniti e misurabili, sia quantitativi che qualitativi, che consentono di monitorare molteplici aspetti della performance aziendale; tali obiettivi sono inoltre differenziati in ragione delle diverse competenze ed ambiti di operatività dei destinatari.

Gli obiettivi quantitativi maggiormente utilizzati sono Risultato Operativo, Utile Netto, Combined Ratio, Cash Generation/Dividends, New Business Value, New Business Strain, Annual Premium Equivalent (APE), Gross Written Premiums, Return on Risk Capital (RoRC), Spese Generali e Return on Investments. Questi obiettivi a seconda delle specifiche posizioni vengono declinati a livello di Gruppo, Paese, Business/funzione o individuo.

Inoltre da quest'anno, in un'ottica di rafforzamento del modello di leadership, ed in coerenza con la nuova strategia di Gruppo, in tutte le performance individuali, per quanto riguarda la prospettiva di "Leadership behaviors in action" sono stati introdotti due nuovi obiettivi qualitativi, obbligatori ed uguali per tutti, ciascuno con un peso fino al 15%, basati su risultati oggettivi legati alla valutazione manageriale delle competenze di leadership relative a customer centricity e people empowerment.

Inoltre, in continuità con lo scorso anno, al fine di confermare il legame tra remunerazione e rischio, verrà altresì utilizzato per tutti i ruoli assegnatari del sistema STI, inclusi l'Amministratore Delegato/Group CEO ed il Direttore Generale, l'obiettivo di Return on Risk Capital a livello di Gruppo, Regione o Paese, con un peso fino al 20%.

Per ogni obiettivo viene definito il target atteso ed il range entro il quale l'obiettivo viene considerato raggiunto; al di fuori di tale range, se il livello raggiunto è superiore o inferiore, l'obiettivo è da considerarsi rispettivamente superato o non raggiunto. La performance complessiva viene quindi definita sulla base di una scala da 1 a 5, dove 5 rappresenta il valore massimo.

Nelle schede obiettivo individuali è anche definito l'incentivo massimo che non può superare il 200% della baseline individuale.

## Processo di consuntivazione

L'effettivo funding viene determinato nell'esercizio successivo a quello di riferimento, a valle della verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi deliberato dal Consiglio di Amministrazione. Tenuto conto dei risultati di business, l'Amministratore Delegato/Group CEO propone il funding pool finale al Comitato per la Remunerazione che esprime il proprio parere ai fini dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione. Nel calcolo del funding pool finale non viene inclusa la quota di remunerazione variabile a breve dell'Amministratore Delegato/Group CEO né dei responsabili delle funzioni di Controllo, in quanto queste vengono determinate dal Consiglio di Amministrazione su proposta, rispettivamente, del Comitato per la Remunerazione e del Comitato Controllo e Rischi.

In ogni caso la determinazione del funding effettivo è subordinata alla verifica del raggiungimento della soglia d'accesso rappresentata da uno specifico livello di Economic Solvency Ratio, fissato al 130%<sup>7</sup> per l'anno 2016 considerando il livello «hard limit» di Economic Solvency Ratio approvato nel Risk Appetite Framework di Gruppo dal Consiglio di Amministrazione.

In relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi di Gruppo (Risultato Operativo e Utile Netto Rettificato), il funding pool definitivo (per il Direttore Generale, GMC e GLG) viene determinato. Al di sotto del risultato minimo pari all'85% del budget rispetto agli obiettivi di Gruppo, non è previsto alcun funding e pagamento di bonus<sup>8</sup>.

<sup>8</sup>

Fatta salva la possibilità di determinare un Funding specifico da parte del Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO e parere del Comitato per la Remunerazione, a condizione che il livello soglia di Economic Solvency Ratio sia rispettato.

Su proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO e previo parere del Comitato per la Remunerazione, il Consiglio di Amministrazione può autorizzare una quota aggiuntiva - pari al massimo al 10% del funding effettivo - con l'obiettivo di remunerare singoli soggetti le cui performance sono risultate particolarmente rilevanti. Infatti, sulla base del sopradescritto meccanismo, può verificarsi la teorica possibilità che, a fronte del mancato raggiungimento dei risultati di Gruppo, manager che abbiano raggiunto o ampiamente superato tutti gli obiettivi assegnati, ricevano purtuttavia un bonus al di sotto dell'importo target o, addirittura, non ricevano alcun bonus, considerando l'azzeramento o la significativa riduzione del cd. bonus pool disponibile. In tale situazione limite, lo strumento illustrato, per altro ad oggi mai utilizzato, ha la funzione di intervenire - all'esito del rigoroso processo di governance descritto e solo ove sia stato comunque raggiunto il cancello minimo di accesso, a garanzia della stabilità patrimoniale della Società - al fine di destinare un importo aggiuntivo al bonus pool e correggere simili situazioni.

L'ammontare dei bonus individuali è determinato in relazione alla capienza del funding pool disponibile e al livello di performance individuale, e in ogni caso può arrivare ad un massimo del 200% della baseline individuale, da corrispondersi con alta selettività nei limitati casi di significativa performance al di sopra delle aspettative.

La verifica dei risultati ottenuti dall'Amministratore Delegato/Group CEO e la relativa determinazione del bonus viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione; per il Direttore Generale e gli altri componenti del GMC la verifica dei risultati raggiunti e la successiva determinazione dei bonus compete al Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO, previo parere del Comitato per la Remunerazione; infine, per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche, i risultati conseguiti sono valutati dall'Amministratore Delegato/Group CEO tenendo presenti le linee guida del sistema ed il processo relativo come descritto in precedenza.

Per quanto riguarda i responsabili delle funzioni di controllo, gli obiettivi sulla base dei quali viene determinata la remunerazione variabile sono definiti in base alle attività specifiche di ciascuna delle funzioni e non prendono in considerazione le performance finanziarie. Inoltre i responsabili delle funzioni di controllo non sono inseriti nel funding pool complessivo.

Anche l'incentivo di breve termine dell'Amministratore Delegato/Group CEO non è ricompreso nelle regole di

funding pool complessivo, ma viene specificatamente definito dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione, considerando:

- un ammontare target pari al 100% della retribuzione fissa collegata al raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione nella scheda individuale;
- un ammontare massimo pari al 200% della retribuzione fissa in funzione del superamento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione nella scheda individuale;
- nessun incentivo potrà essere corrisposto qualora il Consiglio di Amministrazione verifichi il mancato superamento del livello di Economic Solvency Ratio, che nel 2016 è fissato a 130%, e non sia raggiunto un peso di almeno il 40% degli obiettivi assegnati nella scheda individuale.

La scheda individuale definita dal Consiglio di Amministrazione per l'Amministratore Delegato/Group CEO prevede risultati economici, finanziari ed operativi, incluso un indicatore di rischio (i.e. Utile Netto Rettificato, Dividends, Risultato Operativo di Gruppo e Return on Risk Capital di Gruppo) e progetti chiave legati alla strategia del Gruppo, in linea con le aspettative di piano strategico per l'anno di riferimento.

Infine, in caso di elevata discontinuità di mercato (ad esempio al verificarsi di variazioni materiali nelle condizioni macroeconomiche e di politica monetaria internazionale) il Consiglio, nell'ambito dei processi di governance in materia di remunerazione, potrà rivalutare l'equità e la coerenza complessiva dei sistemi di incentivazione (cd. Market Adverse Change clause).

### 3.3.2 Long Term Incentive (LTI)

La remunerazione variabile di lungo periodo di Generali si sostanzia in piani pluriennali di tempo in tempo approvati dagli organi competenti, di cui possono essere resi destinatari gli amministratori, i dirigenti con responsabilità strategiche ed altri dipendenti di Generali, e che possono essere basati su erogazioni in denaro ovvero strumenti finanziari.

Fra il 2010 ed il 2012, la Società ha adottato piani pluriennali, tutt'ora in corso di esecuzione, basati su due cicli triennali: un primo ciclo al termine del quale, subordinatamente al raggiungimento di determinati obiettivi, viene erogato un bonus monetario che, contestualmente, deve essere reinvestito, in una percentuale ricompresa tra il

15% e il 30% dell'importo lordo del bonus maturato, in azioni Generali; quindi, un secondo ciclo, al termine del quale, sempre subordinatamente al raggiungimento di determinati obiettivi, ai beneficiari può essere assegnato un certo numero di azioni gratuite per ciascuna azione acquistata (per maggiori dettagli si vedano al riguardo i documenti informativi di tempo in tempo approvati dall'Assemblea e pubblicati sul sito del Gruppo Generali).

Dal 2013, Generali ha invece adottato piani basati su un unico ciclo triennale, al termine del quale possono essere assegnate azioni gratuite, soggette a determinati periodi di holding/lock-up. Sono attualmente in corso, in particolare, i piani LTI 2013, 2014 e 2015. La prima assegnazione azionaria - relativa al piano LTI 2013, il cui ciclo di *performance* si è chiuso nel 2015 - avrà luogo ad aprile 2016 (v. Sezione II della presente Relazione), mentre quelle relative ai piani LTI 2014 e 2015 potranno avere luogo rispettivamente nel 2017 e 2018.

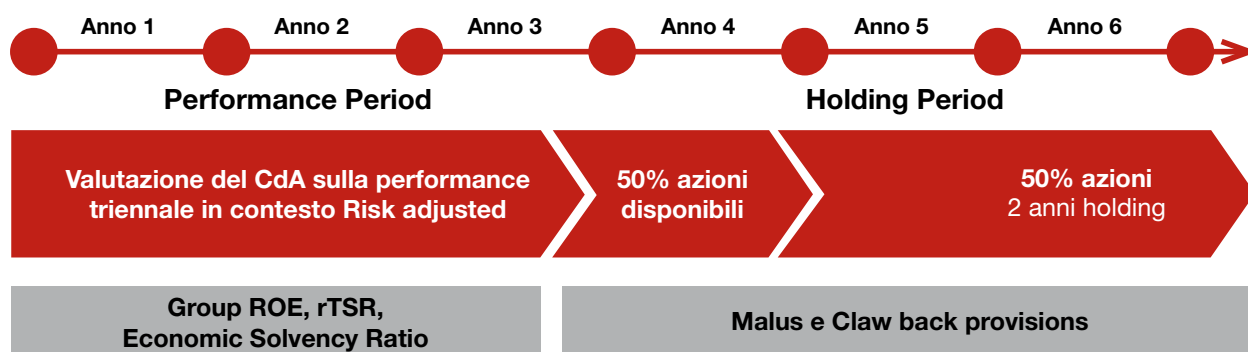
In continuità con lo scorso anno, un nuovo piano di incentivazione di lungo termine basato su azioni di Assicurazioni Generali - Long Term Incentive di Gruppo (LTI) 2016 - è sottoposto all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti.

In linea con le prassi di mercato e con le aspettative degli investitori, si prevede che le azioni siano assegnate e rese disponibili ai beneficiari in un orizzonte temporale complessivo di 6 anni subordinatamente al raggiungimento di condizioni di performance di Gruppo (Return on Equity<sup>9</sup> - ROE - e Total Shareholder Return relativo - rTSR) ed alla verifica del raggiungimento di un livello minimo di Economic Solvency Ratio, quale unica soglia d'accesso, come dettagliato di seguito.

Il Piano si basa sui seguenti aspetti fondamentali:

- l'incentivo collegato al raggiungimento degli obiettivi viene erogato attraverso l'assegnazione di azioni ordinarie di Assicurazioni Generali S.p.A.;
- il diritto a ricevere le azioni è connesso alla verifica del superamento di una soglia d'accesso, definita annualmente dal Consiglio di Amministrazione e che rappresenta in tal senso una condizione sospensiva;
- gli obiettivi ai quali subordinare la corresponsione dell'incentivo sono finanziari di Gruppo e vengono definiti all'inizio del triennio di performance.

La struttura del Piano è la seguente:



Nel dettaglio, il numero massimo di azioni assegnabili viene determinato all'inizio del piano. Il bonus massimo potenziale da erogarsi in azioni corrisponde al 175% della remunerazione annua lorda dei partecipanti al piano per i membri del Group Management Committee

(GMC) e del Global Leadership Group (GLG); mentre è pari all'87,5% per gli altri beneficiari cd. Directors e Talenti chiave, (tale percentuale è pari al 250% per l'Amministratore Delegato/Group CEO e pari al 200% per il Direttore Generale)<sup>10</sup>; pertanto il numero massimo di azioni

9

Return on Equity (ROE): Risultato operativo al netto di oneri finanziari e imposte diviso per la media del capitale rettificato, come definito nella 'Nota metodologica sugli indicatori alternativi di performance' all'interno della Relazione sulla Gestione di Gruppo.

10

Salva la possibilità per il Consiglio di Amministrazione di determinare, all'esito dei processi di governance previsti in materia di remunerazione, misure differenti dell'incentivo a favore di singoli beneficiari o di categorie di beneficiari.

assegnabili è dato dal rapporto fra l'importo massimo di bonus ed il valore dell'azione, calcolato quest'ultimo come media del prezzo dell'azione stessa nei tre mesi precedenti la seduta del Consiglio di Amministrazione chiamato a deliberare in merito al progetto di bilancio di esercizio della Capogruppo e al bilancio consolidato relativi all'esercizio precedente.

Il numero massimo delle azioni che potenzialmente può essere attribuito ai partecipanti alla fine del triennio è suddiviso in tre tranches; alla prima tranche farà riferimento il 30% del numero massimo di azioni assegnabili, alla seconda tranche un altro 30%, mentre alla terza tranche il restante 40%.

Appurato il conseguimento del livello di Economic Solvency Ratio, viene quindi verificato annualmente e nel triennio complessivo il raggiungimento di obiettivi finanziari di Gruppo, rappresentati dal ROE e dal TSR relativo, confrontato con le aziende che costituiscono l'indice STOXX Euro Insurance (peer group), attualmente composto da:

- 1 ALLIANZ
- 2 AXA

- 3 MUNICH
- 4 SAMPO
- 5 AEGON
- 6 AGEAS
- 7 NN GROUP
- 8 SCOR
- 9 HANNOVER RUECK
- 10 UNIPOLSAI
- 11 CNP ASSURANCES
- 12 MAPFRE
- 13 UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO

Il livello di performance, espresso in percentuale, e sempre basato sul livello di raggiungimento del ROE e del TSR relativo, è determinato con una nuova metodologia di calcolo basata su 2 basket indipendenti. I risultati finali dei singoli basket sono calcolati utilizzando la metodologia di interpolazione lineare. Il livello di performance massimo è sempre pari al 175% per i membri del Group Management Committee (GMC) e del Global Leadership Group (GLG); mentre è pari all'87,5% per Directors e gli altri beneficiari cd. Directors e Talenti chiave, (tale percentuale è pari al 250% per l'Amministratore Delegato/ Group CEO e pari al 200% per il Direttore Generale).

50% azioni potenziali		+	50% azioni potenziali	
% LTI vesting	ROE		% LTI vesting	rTSR
0%	≤ 11%		0%	Low ranking
75%	12%		75%	Median ranking
175%	≥ 13%		175%	Top ranking

Il calcolo finale sarà basato sulla metodologia di interpolazione lineare. Il Ranking del TSR richiede un risultato positivo per qualsiasi pagamento.



In ciascun anno del piano ed alla fine del triennio, il Consiglio di Amministrazione effettua una valutazione circa il livello di raggiungimento della soglia di Economic Solvency Ratio fissata al 130%<sup>7</sup> o la diversa percentuale di tempo in tempo fissata dal Consiglio di Amministrazione<sup>11</sup>. Tale valutazione rappresenta una clausola di *malus* in base alla quale il numero di azioni da accantonare annualmente o da assegnare definitivamente potrà essere ridotto o azzerato dal Consiglio di Amministrazione qualora il valore di Economic Solvency Ratio dovesse risultare inferiore al limite fissato.

L'assegnazione delle singole tranches di azioni avviene solamente alla fine del performance period, e quindi alla fine del triennio, a valle della verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi nel terzo anno (i.e. valutazione del Consiglio di Amministrazione sul raggiungimento effettivo degli obiettivi definiti, da considerare sia su base annuale sia triennale complessiva) e sempreché sia ancora in essere alla conclusione del triennio di riferimento il rapporto di lavoro/amministrazione con la Società ovvero con altra società del Gruppo, salvo condizioni espressamente previste dal regolamento del piano e salva diversa determinazione da parte degli organi delegati.

Per quanto riguarda il periodo di holding successivo al periodo di performance triennale, al momento dell'assegnazione il 50% delle azioni assegnate è immediatamente disponibile (per permettere ai beneficiari di sostenere gli oneri fiscali collegati all'assegnazione), il restante 50% è sottoposto ad un vincolo di indisponibilità della durata di due anni, salvo l'obbligo degli amministratori che partecipano al Piano di mantenere un adeguato numero di azioni assegnate fino alla fine del mandato in corso alla data di svincolo. Tali vincoli permangono anche successivamente alla cessazione del rapporto con il beneficiario, salva la facoltà del Consiglio di Amministrazione, o di un suo componente appositamente delegato, di ridefinire i termini e le modalità di tutti i vincoli di indisponibilità sopra indicati, eventualmente anche

valutando nel complesso la remunerazione a favore del beneficiario, ovvero anche con riferimento ad azioni assegnate in esecuzione di diversi piani di incentivazione.

Inoltre il Piano prevede - in continuità con quanto già fatto nel 2015 - un meccanismo di riconoscimento dei dividendi distribuiti durante il triennio di riferimento (cd. *dividend equivalent*). In particolare, qualora l'Assemblea deliberasse la distribuzione di dividendi a favore degli azionisti nel corso del triennio di riferimento, alla scadenza del medesimo, verrà corrisposto ai beneficiari un numero di azioni aggiuntive determinato in base all'importo dei dividendi complessivamente distribuiti nel triennio di riferimento. Le azioni aggiuntive saranno assegnate contestualmente ed in relazione alle altre azioni assegnate a ciascun beneficiario, saranno anch'esse sottoposte ai vincoli di indisponibilità (holding period) sopra descritti e verranno determinate considerando il valore dell'azione al momento dell'attribuzione, calcolato come la media dei tre mesi precedenti la seduta del Consiglio di Amministrazione chiamato a deliberare in merito al progetto di bilancio di esercizio della Capogruppo e al bilancio consolidato relativi all'esercizio precedente.

Ai fini dell'attuazione del Piano, le azioni oggetto di assegnazione gratuita ai destinatari del Piano, alle condizioni sopra indicate, riverranno, in tutto o in parte, da apposito aumento del capitale sociale gratuito mediante utilizzo di utili e/o riserve di utili ai sensi dell'art. 2349, primo comma, del Codice Civile e/o dalla provvista di azioni proprie eventualmente acquistate dalla Società in esecuzione della relativa autorizzazione assembleare ai sensi degli artt. 2357 e 2357-ter del Codice Civile. Il numero massimo di azioni assegnabili è 10.000.000 pari allo 0,64% del capitale sociale attuale.

Il perimetro dei beneficiari del piano di Long Term Incentive (LTI) comprende i membri del Group Management Committee, del Global Leadership Group (come descritti in precedenza) e selezionati Directors e Talenti di Gruppo identificati sulla base del ruolo ricoperto, della performance espressa e del potenziale di crescita, con finalità di attraction e retention. In linea con la prassi di mercato e con un processo iniziato già nel 2014, al fine di promuovere l'engagement dei manager e l'empowerment dei talenti chiave per l'esecuzione della nuova strategia del Gruppo, il piano di Long Term Incentive 2016 prevede di ampliare ulteriormente la popolazione dei destinatari fino a raggiungere complessivamente un massimo di ca. 600 manager. Tali beneficiari vengono selettivamente identificati sulla base di criteri comuni definiti a livello di Gruppo e validati attraverso il processo di Talent Review. Al fine di garantire la massima coerenza,

<sup>11</sup>

A fronte dell'entrata in vigore della regolamentazione Solvency II, la soglia di accesso del piano LTI 2014 riferita all'anno di performance 2016, originariamente fissata in termini di Solvency I, è stata aggiornata con riferimento all'Economic Solvency Ratio a 130%, in analogia con quanto previsto per il piano LTI 2016, così come la soglia di Return on Risk Capital (RORC) del piano LTI 2014 e 2015 aggiornata a 8,6% sempre in applicazione della metodologia Solvency II e in linea con quanto previsto per tale evenienza nella relazione sulla remunerazione e nel documento informativo relativo al piano LTI 2014 e 2015.

equità ed omogeneità nell'individuazione dei beneficiari, come primo requisito viene verificato il raggiungimento di elevati standard di performance costanti nel tempo ed il possesso di alto potenziale di crescita che, congiuntamente a consolidate capacità manageriali, possano consentire alle persone identificate di trarre sfidanti obiettivi di carriera ed arrivare a ricoprire posizioni di leadership all'interno del nostro Gruppo. Altri criteri rilevanti al fine di identificare tali beneficiari sono il possesso di solide competenze tecniche, il rispetto e la promozione dei valori del Gruppo e l'aspirazione a crescere ricoprendo nel breve termine ruoli strategici a livello internazionale.

Per tutti i soggetti al di sotto del Global Leadership Group, gli indicatori di performance LTI saranno basati sugli stessi parametri, ma con un pay-out massimo pari all'87,5% della remunerazione fissa.

In presenza di fattori suscettibili di influire su elementi costitutivi del piano (tra cui, a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, operazioni straordinarie riguardanti Assicurazioni Generali e/o il Gruppo Generali, operazioni sul capitale, modifiche normative o al perimetro di Gruppo, compliance con specifiche normative di settore o straniere applicabili a singole società del Gruppo Generali) il Consiglio potrà apportare alla struttura del piano le modifiche ed integrazioni ritenute necessarie o opportune al fine di mantenere invariati - nei limiti consentiti dalla normativa di tempo in tempo applicabile - i suoi contenuti sostanziali ed economici inclusa la facoltà di corrispondere anche a singoli beneficiari del piano, in luogo ed in sostituzione - totale o parziale - dell'assegnazione delle azioni, un importo in denaro calcolato sulla base del valore delle azioni nel mese precedente la data di assegnazione fermo restando il rispetto degli altri termini e delle condizioni rilevanti del piano applicabili.

Inoltre, in caso di elevata discontinuità di mercato (ad esempio al verificarsi di variazioni materiali nelle condizioni macroeconomiche e di politica monetaria internazionale) il Consiglio, nell'ambito dei processi di governance in materia di remunerazione, potrà rivalutare l'equità e la coerenza complessiva dei sistemi di incentivazione (cd. Market Adverse Change clause).

### 3.4 Benefit

I benefit rappresentano una componente sostanziale del pacchetto retributivo - in un approccio di Total Compensation - come elemento integrativo al pagamento monetario. I benefit si differenziano sulla base

della categoria di destinatari, sia nel tipo sia nel valore complessivo.

Specificatamente per quanto riguarda l'Amministratore Delegato/Group CEO, il Direttore Generale e gli altri destinatari della politica nell'ambito di Assicurazioni Generali, il trattamento pensionistico complementare e l'assistenza sanitaria sono disciplinati dalla normativa contrattuale individuale e di settore e da quelle integrative del Gruppo Generali. A livello di contratto integrativo sono altresì contemplate altre garanzie quali la Long Term Care, per il caso di disabilità permanente, e quelle per il caso morte ed invalidità permanente totale da infortunio o malattia, professionale ed extraprofessionale.

Il pacchetto di benefit include inoltre la disponibilità di un'autovettura aziendale ad uso promiscuo con carta carburante (in alternativa può essere erogata una car allowance), l'assistenza in caso di situazioni di emergenza e convenzioni con gli operatori aeroportuali (ad esempio corporate frequent flyer card). Sono infine riconosciute, nel rispetto di ogni normativa, condizioni contrattuali di favore per quanto riguarda, ad esempio, la sottoscrizione di prodotti assicurativi, bancari o altri prodotti del Gruppo Generali, agevolazioni nell'accesso a prestiti, mutui ipotecari per l'acquisto dell'abitazione o dell'autovettura, oltre a rimborsi spese ed altri benefit o rimborsi, correlati ad eventi o iniziative aziendali specifiche.

Inoltre, in caso di trasferimento della sede di lavoro all'interno del paese o in un altro paese ovvero assunzioni di risorse da sedi diverse, in linea con le prassi di mercato, possono essere previsti benefit integrativi relativi all'alloggio, al supporto per l'istruzione dei figli ed a tutti gli aspetti connessi allo spostamento, per un periodo di tempo definito.

### 3.5 Remunerazioni straordinarie

In via straordinaria rispetto al contesto di politica retributiva e nell'ottica di attrarre o trattenere figure chiave, possono essere accordati, previa delibera del Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione, trattamenti specifici in fase di assunzione o in costanza di rapporto.

Queste componenti, che vengono previste solo per selezionate figure manageriali di elevato profilo, possono essere costituite ad esempio da (a) entry bonus collegati alla perdita di incentivi da parte del precedente datore di lavoro e collegati, ove possibile, all'impegno di man-

tenere il rapporto di lavoro con l'azienda per un periodo determinato; (b) componenti variabili garantite solo per il primo anno di assunzione; (c) erogazioni collegate alla stabilità del rapporto nel tempo.

È altresì facoltà del Consiglio di Amministrazione deliberare, su proposta del Comitato per la Remunerazione, la corresponsione di eventuali premi eccezionali in connessione con operazioni e/o risultati straordinari (quali, ad esempio, dimissioni, acquisizioni, fusioni, processi di riorganizzazione o efficientamento), di significatività tale da impattare in maniera sostanziale sul valore e sui volumi di attività della Società e/o sulla relativa redditività ed in quanto tali insuscettibili di trovare adeguata risposta negli ordinari sistemi di remunerazione variabile, si da giustificare tale erogazione aggiuntiva. Il parametro per individuare eventuali operazioni o risultati straordinari eventualmente meritevoli di riconoscimento è legato alla soglia di rilevanza dell'operazione in questione che, in considerazione delle dimensioni del Gruppo Generali, può verificarsi solo in relazione ad operazioni di straordinaria ed inusuale dimensione economica o organizzativa. I criteri per determinare l'ammontare dell'eventuale premio sarebbero, da un lato, legati al valore dell'operazione e terrebbero conto, dall'altro, della remunerazione

#### 4. Politica retributiva a favore dei responsabili e del personale di livello più elevato delle funzioni di controllo

Il pacchetto retributivo a favore dei responsabili e dei dirigenti di primo riporto delle funzioni di controllo<sup>12</sup> è composto da una componente fissa e da una variabile, oltre ai benefit. La quota fissa è adeguata rispetto al livello di responsabilità e all'impegno richiesto, oltre che appropriata a garantire l'autonomia e l'indipendenza richieste a tali ruoli. La quota variabile è legata alla partecipazione ad uno specifico sistema di incentivazione monetario differito collegato a obiettivi di natura pluriennale connessi esclusivamente all'efficacia e qualità dell'azione di controllo.

complessiva già riconosciuta al beneficiario nell'ambito degli ordinari sistemi di remunerazione.

Di tali eventuali erogazioni straordinarie, determinate nel rispetto dei processi di governance in materia di remunerazione, viene data adeguata disclosure secondo quanto previsto dalla normativa vigente, nella Sezione II di informativa della prima relazione sulla remunerazione successiva all'erogazione.

#### 3.6 Ulteriori compensi

L'Amministratore Delegato/Group CEO e gli altri destinatari della politica retributiva nell'ambito di Assicurazioni Generali non possono percepire emolumenti e/o gettoni di presenza per altri incarichi svolti su indicazione della Capogruppo in società controllate e partecipate, enti, associazioni, salvo apposita deroga, adeguatamente motivata e formalizzata, autorizzata volta per volta dagli organi competenti.

Infine, si rimanda alle successive sezioni per le politiche relative alla polizza di assicurazione D&O e per i trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto.

Più in particolare, a partire dal 2014, Generali ha introdotto significative modifiche nello schema retributivo di tale categoria di manager, riducendone nel complesso la remunerazione totale, rivedendo il bilanciamento tra remunerazione fissa e variabile a beneficio della prima (v. tabella al par. 3.1) ed eliminando qualunque forma di incentivazione basata su obiettivi economici e strumenti finanziari (ivi compreso il meccanismo di cd. funding). In luogo dei due piani previsti per la generalità dei manager (STI monetario ed LTI azionario) è stato introdotto un unico piano di remunerazione variabile, nell'ambito dei quali i manager possono maturare – al raggiungimento di obiettivi definiti in base alle attività specifiche di ciascuna delle funzioni, con riferimento ad obiettivi connessi all'efficacia e alla qualità dell'azione di controllo, escludendo indicatori di performance finanziaria che potrebbero risultare fonte di conflitti d'interesse, come previsto dall'art. 20 del Reg. ISVAP n. 39/2011 – un incentivo monetario, erogato in una quota cd. upfront ed una differita, quest'ultima subordinata alla permanenza in servizio ed alla verifica circa il carattere effettivo e duraturo dei risultati raggiunti.

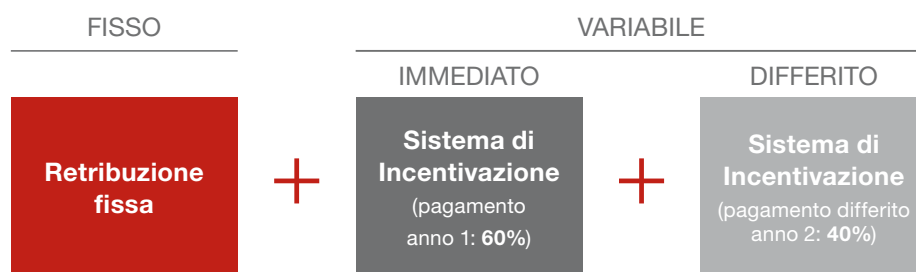
<sup>12</sup>

Attualmente identificate nelle funzioni di Audit, Risk Management, Compliance e Funzione Attuariale.

A tal fine, la verifica del raggiungimento dei predetti obiettivi assegnati ai responsabili delle funzioni di controllo (e successivamente circa il carattere effettivo e duraturo di tale performance) è effettuata dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, per gli ambiti di competenza. Solo nel caso in cui l'Organo Amministrativo ritenga soddisfacenti i risultati raggiunti e la qualità dell'azione di controllo, i responsabili delle funzioni di controllo potranno accedere ai programmi di incen-

tivazione. È prevista altresì l'applicazione di condizioni sospensive e clausole di malus e clawback analoghe a quelle descritte in precedenza.

Infine, i soggetti considerati non possono percepire emolumenti e gettoni di presenza per altri incarichi svolti su indicazione della Capogruppo in società controllate e partecipate, enti, associazioni, salvo apposita deroga da parte del Consiglio di Amministrazione, anche in questo caso adeguatamente motivata e formalizzata.



## 5. Politica retributiva a favore degli amministratori non muniti di deleghe esecutive

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

Agli amministratori che sono anche componenti di comitati consiliari sono corrisposti degli emolumenti aggiuntivi rispetto a quanto già percepito in qualità di componenti del Consiglio di Amministrazione (con l'eccezione di coloro che sono anche dirigenti del Gruppo Generali), in funzione delle competenze attribuite a tali comitati e all'impegno richiesto per la partecipazione ai lavori di questi ultimi in termini di numero di adunanze e di attività propedeutiche alle stesse. Tali compensi sono stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2389, 3° comma, del Codice Civile italiano.

Al fine di allineare Generali alle migliori pratiche di mercato internazionali, la proposta all'Assemblea è di non

prevedere la corresponsione di alcuna remunerazione variabile (fino alla scadenza del mandato dell'assemblea per l'approvazione del bilancio al 31.12.2015 era altresì prevista una componente variabile pari complessivamente allo 0,01% dell'utile consolidato fino al limite di € 300.000 da suddividersi in parti uguali tra tutti i consiglieri).

La politica retributiva a favore del Presidente prevede la corresponsione degli emolumenti quale componente del Consiglio di Amministrazione, come sopra indicato, e di un compenso fisso annuo determinato sulla base di analisi comparative con figure analoghe nazionali ed internazionali. Per quanto riguarda la remunerazione variabile, il Presidente - al pari di tutti gli amministratori non muniti di deleghe esecutive - non partecipa ai piani di incentivazione a breve e medio-lungo termine.

La politica per tale figura prevede inoltre l'attribuzione di alcuni benefit, quali coperture assicurative per il caso morte ed invalidità permanente totale da infortunio o malattia, nonché l'assistenza sanitaria e la disponibilità di un'autovettura aziendale ad uso promiscuo con autista. Infine, si rimanda alle successive sezioni per le politiche relative alla polizza di assicurazione D&O e per i trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto (previsioni di severance).

## 6. Politica retributiva a favore dei componenti dell'organo di controllo

La politica per tali soggetti prevede la corresponsione di un compenso annuo lordo fisso per tutta la durata del mandato, con una maggiorazione del 50% per il Presi-

dente del Collegio Sindacale; non sono previste componenti variabili della remunerazione.

Ai componenti dell'Organo compete inoltre il rimborso delle spese incontrate nell'esercizio delle loro funzioni e beneficiano infine della polizza di assicurazione D&O come illustrato in seguito.

## 7. Politica retributiva a favore degli intermediari assicurativi e dei fornitori di servizi esternalizzati

La politica retributiva rivolta agli intermediari assicurativi viene definita dalle società in favore delle quali gli stessi prestano la loro attività ed è coerentemente fondata sui principi della politica retributiva di Gruppo, adottando un approccio volto a conseguire, anche per questi ruoli,

un allineamento con la strategia complessiva attraverso obiettivi e sistemi incentivanti che mirano a remunerare il contributo al raggiungimento degli obiettivi di Gruppo.

Il rispetto dei principi di cui all'art. 4 del Regolamento ISVAP 39/2011 nei casi di esternalizzazione di attività essenziali o importanti è assicurato dalla Group Outsourcing Policy, adottata dal Consiglio di Amministrazione della Società con delibera del 5 novembre 2014 e del 17 marzo 2016.

## 8. Polizza di assicurazione D&O (Directors' and Officers' Liability Insurance)

Gli attuali termini della polizza assicurativa a copertura della responsabilità civile degli Amministratori e dei Sindaci della Società (Directors' and Officers' Liability Insurance - D&O), nonché del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari della Compagnia, sono i seguenti:

- Decorrenza: dal 1° maggio 2015 e sino al 30 aprile 2016;
- Durata: 12 mesi, rinnovabili di anno in anno, sino a revoca dell'autorizzazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti;
- Massimale: € 250 milioni per sinistro, in aggregato annuo e per periodo di copertura; di questi, € 100 milioni sono riservati agli Amministratori e ai Sindaci di Assicurazioni Generali S.p.A., nonché al dirigente

preposto alla redazione dei documenti contabili societari della Compagnia, mentre gli altri sono riferibili ai componenti degli organi sociali ed a tutti i manager delle società assicurative del Gruppo Generali;

- Esclusione della copertura assicurativa per i casi di dolo.

A partire dal 1° maggio 2015, la copertura D&O è stata estesa a tutte le Società assicurative del perimetro del bilancio consolidato del Gruppo (controllate) nonché a tutti i loro manager. Il Gruppo ha pertanto stipulato una polizza unica a livello globale che tiene conto delle specificità giuridiche ed economiche dei singoli territori. Questa polizza di Gruppo, in linea anch'essa con l'esperienza dei principali concorrenti gruppi assicurativi mondiali, a partire dal 1° maggio 2016 sarà estesa a tutte le società controllate da Assicurazioni Generali S.p.A., con il pregio di offrire omogenee condizioni di copertura per i manager del Gruppo, gestendo centralmente la polizza ed avendo il controllo della relativa sinistrosità, unitamente ad una riduzione complessiva dei costi.

## 9. Trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto (previsioni di severance)

Relativamente ai trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto (previsioni di severance) con ri-

guardo agli amministratori che non siano al contempo dipendenti, trova applicazione quanto segue:

- in caso di scadenza naturale del mandato, non è prevista l'erogazione di alcun importo;
- in caso di revoca anticipata in difetto di giusta causa, può essere riconosciuto all'interessato, a titolo di in-

dennizzo, in coerenza con quanto previsto dalla legge e qualora ne ricorrano i presupposti, un importo fino al massimo del compenso spettante per il residuo periodo di durata della carica;

- nessun importo viene per contro riconosciuto in caso di dimissioni dalla carica (salvo che vengano rassegnate per giusta causa), di revoca dell'incarico per giusta causa, per l'ipotesi in cui il rapporto cessi a seguito di un'offerta pubblica di acquisto nonché di decadenza (per qualsivoglia causa, fra cui anche il venir meno dei requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza, ovvero per il sopravvenire di situazioni impeditive e di incompatibilità) e, comunque, per ogni altro fatto e/o causa non imputabile alla Società;
- in caso di cessazione concordata della carica prima della relativa scadenza, l'importo da erogarsi a favore dell'interessato viene definito sulla base delle circostanze e motivazioni della cessazione del rapporto (con particolare riferimento alla performance realizzata, ai rischi assunti ed ai reali risultati operativi della Società, dimodoché, in particolare, nessun importo può essere pagato in presenza di condotte dolose o gravemente colpose).

Relativamente ai trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto (previsioni di severance) con riguardo all'Amministratore Delegato/Group CEO, al Direttore Generale, ed agli altri dirigenti con responsabilità strategiche, trova applicazione quanto segue:

- in caso di licenziamento, trovano necessariamente applicazione – sino ad eventuali future modifiche del quadro normativo – le previsioni inderogabili di cui alla legge e alla contrattazione applicabile;
- in caso di risoluzione consensuale, l'importo che può essere erogato a favore dell'interessato viene definito sulla base delle circostanze e motivazioni della cessazione del rapporto (con particolare riguardo alla performance realizzata, i rischi assunti ed i reali risultati operativi della Società, dimodoché, in particolare, nessun importo può essere corrisposto in presenza di condotte dolose o gravemente colpose). L'importo così determinato non può in nessun caso superare, in aggiunta al preavviso di legge e di contratto, 24 mesi della retribuzione ricorrente.

Per retribuzione ricorrente si intende la retribuzione annua lorda incrementata della media di quanto effettiva-

mente percepito dall'interessato a titolo di componente variabile di breve termine della remunerazione nell'ultimo triennio.

Accettando tale importo, l'interessato rinuncia in via generale ad ogni diritto comunque connesso, direttamente e/o indirettamente, al rapporto di lavoro con Assicurazioni Generali S.p.A. o con una delle società controllate ed alla sua risoluzione, nonché ad ogni diritto, pretesa e/o azione nei confronti delle altre società del Gruppo per qualsivoglia titolo direttamente o indirettamente connesso con il rapporto di lavoro stesso e con la sua definitiva accettata cessazione.

La rinuncia si estende ai diritti di natura risarcitoria ex artt. 2043, 2059, 2087 e 2116 cod. civ. nonché ai diritti di natura economica connessi al rapporto di lavoro ed alla sua cessazione.

Le previsioni di cui sopra si applicano anche agli amministratori esecutivi che siano al contempo dirigenti, in tal caso computandosi – ai fini del calcolo dell'importo che potrà essere riconosciuto all'interessato – anche quanto da questi percepito a titolo di emolumento fisso e variabile di breve termine (sempre sulla base della media dell'ultimo triennio) per l'esercizio della carica.

Sia con gli Amministratori sia con i dirigenti con responsabilità strategiche, possono essere stipulati accordi che predeterminino (entro i limiti massimi di cui sopra) la severance per il caso di futura cessazione del rapporto nonché – tanto in fase di assunzione quanto in costanza o alla cessazione del rapporto - patti di non concorrenza o di riservatezza per un periodo di tempo successivo alla cessazione del rapporto. Il corrispettivo di tali ultimi patti, di durata comunque limitata, è determinato corrispettivamente all'estensione temporale e territoriale del vincolo e al pregiudizio che potrebbe derivare alla Società e/o al Gruppo nel caso in cui l'interessato esercitasse attività in concorrenza a quella della società e/o del Gruppo o divulgasse informazioni che potrebbero anch'esse arrecare nocimento alla Società e/o al Gruppo, tenendo altresì conto di ruolo e responsabilità precedentemente ricoperte dall'interessato.

Quanto agli effetti della cessazione del rapporto su diritti eventualmente assegnati nell'ambito di piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, si veda quanto illustrato al riguardo al paragrafo 3.3.2 relativo a Long Term Incentive (LTI).

## 10. Governance e compliance

La definizione, approvazione, attuazione e successiva verifica delle politiche retributive è di competenza di organi e/o funzioni diverse e richiede il coinvolgimento e contributo di soggetti differenti a seconda dei destinatari a cui la politica è rivolta.

I principali soggetti coinvolti sono:

- Assemblea degli Azionisti;
- Consiglio di Amministrazione;
- Collegio Sindacale;
- Comitato per la Remunerazione e Comitato Controllo e Rischi;
- Amministratore Delegato/Group CEO;
- la funzione Group HR & Organization e le funzioni di Controllo.

In generale, oltre a quanto specificato in dettaglio per ciascun organo, le proposte relative alla definizione delle politiche volte agli organi sociali ed al “personale” (come definito nel precedente paragrafo 2 “destinatari della politica” ai sensi dell’art. 2, comma 1, lett. f) del Regolamento ISVAP n. 39/2011) vengono predisposte con il supporto della funzione Group HR & Organization, coinvolgendo, a seconda delle competenze richieste, le funzioni di Internal Audit, Compliance e Risk Management di Gruppo. La funzione Group HR & Organization si avvale altresì del contributo di altre funzioni e strutture di Gruppo, quali il Company Secretary & Corporate Affairs, il Group Legal Affairs, il Group Strategic Planning & Control, raccogliendo e coordinando i relativi contributi.

Le proposte sono quindi sottoposte all’Amministratore Delegato/Group CEO che ne valida i contenuti e la formulazione e, richieste eventuali integrazioni e modifiche, le presenta al Comitato per la Remunerazione, il quale esprime il proprio parere in merito e le sottopone a sua volta alla delibera del Consiglio di Amministrazione.

Per quanto riguarda invece la politica retributiva riguardante l’Amministratore Delegato/Group CEO, la proposta è formulata dal Comitato per la Remunerazione, con il supporto della funzione Group HR & Organization, e presentata al Consiglio di Amministrazione per le relative determinazioni.

Una volta deliberata dall’organo consiliare, la politica è quindi sottoposta all’approvazione dell’Assemblea degli Azionisti.

Di seguito sono illustrati i ruoli dei diversi soggetti coinvolti nelle fasi di definizione, approvazione, attuazione e successiva verifica delle politiche di remunerazione.

### 10.1 Assemblea degli Azionisti

Ai sensi dello Statuto della Compagnia, l’Assemblea degli Azionisti:

- approva le politiche di remunerazione a favore dei componenti degli organi sociali e del “personale”, oltre ai piani di remunerazione basati su strumenti finanziari (art. 19.1, lett d));
- determina il compenso annuo lordo spettante ai componenti del Consiglio di Amministrazione e ai Sindaci (art. 19.1, lett. f) ed e)).

### 10.2 Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione definisce e rivede periodicamente le politiche di remunerazione a favore dei componenti degli organi sociali e del “personale” (come definito nel precedente paragrafo 2 “destinatari della politica” ai sensi dell’art. 2, comma 1, lett. f) del Regolamento ISVAP n. 39/2011), inclusi i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari verificando la loro corretta applicazione.

In relazione a ciò, il Consiglio delibera in merito alle politiche di remunerazione, e successive revisioni, ai fini dell’approvazione da parte dell’Assemblea Ordinaria garantendone, su base continuativa, l’aggiornamento, la coerenza con i principi di sana e prudente gestione, nonché l’allineamento agli interessi degli stakeholder. A tal fine utilizza periodicamente benchmark elaborati sia dalle competenti funzioni aziendali sia da società di consulenza esterne, in particolare per quanto riguarda la verifica del posizionamento retributivo rispetto ai mercati considerati. Può ricorrere inoltre ai consulenti esterni anche per la modifica o la predisposizione della politica retributiva.

Il Consiglio è altresì responsabile della corretta attuazione delle politiche di remunerazione approvate dall’Assemblea degli Azionisti.

Per alcune categorie di destinatari ciò si esplica direttamente nella determinazione delle relative remunerazioni; in tal senso, il Consiglio di Amministrazione, nel rispetto delle politiche di remunerazione definite e sentito il pare-

re del Comitato per la Remunerazione, il Comitato Controllo e Rischi e il Collegio Sindacale, come necessario:

- determina, su proposta del Comitato per la Remunerazione e sentito il parere del Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori Esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche;
- determina, su proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO e sentito il parere del Comitato per la Remunerazione, il trattamento retributivo del personale dirigente che ricopre i ruoli interni alla Società o al Gruppo rilevanti ai fini della loro appartenenza al Group Management Committee;
- determina la remunerazione del responsabile della funzione di Internal Audit, previo parere vincolante del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, su proposta del Presidente del Comitato Controllo e Rischi;
- determina la remunerazione dei responsabili delle funzioni di Compliance e di Risk Management, su proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO e previo parere del Comitato Controllo e Rischi;
- designa, su proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO e previo parere del Comitato per le Nomine e la Corporate Governance, i presidenti, gli amministratori esecutivi e i direttori generali (o componenti dell'alta direzione che ricoprono ruoli equivalenti) delle società controllate aventi rilevanza strategica (come definite di tempo in tempo dal Consiglio di Amministrazione), formulando altresì le proposte relative alla revoca e alla remunerazione degli stessi nonché degli amministratori non esecutivi, se individuati tra figure esterne al Gruppo;
- esamina ed approva, su proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO, le linee guida del sistema d'incentivazione delle risorse appartenenti al c.d. Global Leadership Group (come definito in precedenza).

Per quanto riguarda gli altri primi riporti dell'Amministratore Delegato/Group CEO che non sono componenti del GMC, le remunerazioni sono determinate dall'Amministratore Delegato/Group CEO in linea con le politiche definite dal Consiglio di Amministrazione per tali soggetti.

La retribuzione dei dirigenti di primo riporto al responsabile dell'Internal Audit, al responsabile Compliance, al responsabile Risk Management e al responsabile della funzione Attuariale, vengono proposte dal responsabile della funzione stessa, vagliate dalla funzione Group HR & Organization, dando informativa al Comitato Controllo e Rischi affinché esso valuti la presenza di equilibrio e coerenza retributiva all'interno della rispettiva funzio-

ne. Appropriata reportistica elaborata dalla funzione Group HR & Organization è presentata al Consiglio di Amministrazione al fine di verificare la corretta attuazione delle politiche di remunerazione definite per tali soggetti.

Il Consiglio di Amministrazione sottopone a sua volta all'Assemblea degli Azionisti un'informativa annuale, corredata da informazioni quantitative, sull'applicazione delle politiche di remunerazione. In questo contesto si precisa che Assicurazioni Generali, per la predisposizione della politica retributiva, si è avvalsa della società di consulenza Mercer e non ha utilizzato come riferimento le politiche di remunerazione di altre società.

### 10.3 Comitato per la Remunerazione

Il Comitato per la Remunerazione è titolare di funzioni consultive, propositive ed istruttorie nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di remunerazione. Il Comitato per la Remunerazione esprime inoltre il proprio parere in ordine alle operazioni con parti correlate aventi ad oggetto i compensi dei dirigenti con responsabilità strategiche, in conformità a quanto disciplinato dalle procedure in materia di operazioni con parti correlate approvate dal Consiglio.

Più in particolare, costituiscono compiti del Comitato per la Remunerazione quelli di:

- formulare al Consiglio pareri e proposte non vincolanti in merito alla determinazione del trattamento economico spettante agli Amministratori;
- formulare pareri e proposte relativi alle politiche di remunerazione a favore dei componenti degli organi sociali e del personale, inclusi i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari, verificando la loro corretta applicazione;
- esprimere al Consiglio di Amministrazione proposte e/o pareri circa l'importo del compenso da attribuire agli Amministratori Esecutivi ed agli Amministratori che ricoprono altre particolari cariche o abbiano incarichi in conformità allo Statuto nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione e verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance: i pareri e le proposte relativi agli Amministratori Esecutivi sono espressi sulla base di una valutazione discrezionale, condotta tenendo conto, tra l'altro, dei seguenti parametri:
  - i) rilevanza delle responsabilità nella struttura organizzativa societaria;



- ii) incidenza sui risultati aziendali;
- iii) risultati economici conseguiti;
- iv) raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati dal Consiglio;
- esprimere pareri e proposte non vincolanti in merito alla determinazione dell'importo del trattamento economico spettante al Direttore Generale e a coloro che ricoprono i ruoli interni al Gruppo rilevanti ai fini dell'appartenenza al Group Management Committee, previa proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO, secondo una valutazione discrezionale ispirata al rispetto dei seguenti criteri:
  - i) il livello di responsabilità e dei rischi connessi alle funzioni svolte;
  - ii) i risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati;
  - iii) le prestazioni svolte a fronte di impegni di carattere straordinario;
- valutare periodicamente i criteri adottati per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato/Group CEO e formulare raccomandazioni generali in materia al Consiglio;
- verificare la proporzionalità delle remunerazioni degli Amministratori Esecutivi, eventualmente anche tra loro, e rispetto al personale della Società;
- esprimere un parere sulla proposta dell'Amministratore Delegato/Group CEO relativa al sistema d'incen-

tivazione delle risorse appartenenti al c.d. Global Leadership Group (come definito in precedenza);

- monitorare che trovino applicazione le decisioni adottate dal Consiglio sulla base delle proposte presentate.

Al fine di riferire all'Assemblea sulle modalità di esercizio delle funzioni del Comitato, all'Assemblea annuale è presente il Presidente del Comitato o altro componente del Comitato stesso.

Nello svolgimento delle sue funzioni, quest'organo ha la facoltà di accedere alle informazioni ed alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei compiti che gli sono stati affidati. Alle sue riunioni partecipa, regolarmente, il Presidente del Collegio Sindacale.

Il Comitato svolge regolarmente le attività propositive e consultive che gli sono proprie, redige i relativi verbali e le relazioni richieste dallo svolgimento dell'attività della Compagnia.

Il Comitato attualmente in carica è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione riunitosi il 30 aprile 2013 e, a seguito delle dimissioni in data 2 ottobre 2014 del suo Presidente, Paolo Scaroni, è stato integrato il 5 dicembre 2014 con la nomina di Jean-René Fourtou. Il Comitato resterà in carica fino all'Assemblea che approverà il bilancio che chiuderà il 31 dicembre 2015 ed attualmente ha la seguente composizione:

Carica	Nome e Cognome
Presidente Amministratore non esecutivo ed indipendente	Ornella Barra
Componente del Comitato Amministratore non esecutivo ed indipendente	Jean-René Fourtou
Componente del Comitato Amministratore non esecutivo ed indipendente	Lorenzo Pellicoli

Il Consiglio di Amministrazione ha accertato che il Comitato è composto interamente da Amministratori non esecutivi indipendenti. Si precisa che tutti i componenti del Comitato sono in possesso di una adeguata conoscenza in materia di politiche retributive.

Qualora uno o più componenti del Comitato per la Remunerazione dichiarino la sussistenza di rapporti di correlazione in relazione a un'operazione sottoposta al suo esame, il Comitato è integrato, limitatamente all'esame di detta operazione, dagli altri amministratori indipendenti facenti parte del Consiglio a partire dal più anziano

d'età. In mancanza di almeno due Amministratori indipendenti che formino il Comitato per la Remunerazione, il parere o la proposta sono resi da un esperto indipendente nominato dal Consiglio.

Dal 15 gennaio 2015, Giuseppe Catalano funge da segretario del Comitato.

Ove il Presidente lo ritenga opportuno, partecipano alle sedute, su invito dello stesso, i componenti dell'Alta Direzione, il responsabile della funzione Group HR & Organization nonché i dirigenti ed i funzionari della Società

aventi competenza in relazione agli argomenti che, di volta in volta, vengono sottoposti all'approvazione del Comitato.

L'avviso di convocazione è trasmesso al Collegio Sindacale, al fine di consentire all'organo di controllo di partecipare alle sedute.

Nel corso del passato esercizio, hanno partecipato alle riunioni del Comitato in parola soggetti che non ne sono componenti, su invito del Comitato stesso, alcuni presentando all'intera adunanza altri limitatamente a singoli punti all'ordine del giorno. Il medesimo ha fatto altresì ricorso all'ausilio di consulenti esterni.

I componenti del Comitato per la Remunerazione ricevono un emolumento fisso (€ 20.000 per il Presidente ed € 15.000 per gli altri componenti del Comitato), un gettone di presenza di importo pari ad € 2.000 per seduta e il rimborso delle spese incontrate per intervenire alle riunioni.

Il Comitato per la Remunerazione nel corso del 2015, si è riunito in sei occasioni, con una partecipazione media dei suoi componenti del 94,44% ed una durata media di circa 50 minuti per seduta. Delle riunioni è sempre stato redatto dal Presidente e dal Segretario un verbale che, a termini del relativo regolamento, è stato reso disponibile ai suoi componenti nei 15 giorni lavorativi successivi alla seduta ed approvato in quella successiva.

Nell'anno 2016 sono state finora tenute tre riunioni.

In occasione della riunione del Comitato tenutasi il 9 febbraio 2016, lo stesso ha determinato in € 100.000 il proprio budget di spesa per l'esercizio 2016, che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in occasione della seduta tenutasi successivamente.

## 10.4 Amministratore Delegato/Group CEO

Sulla base delle deleghe attribuitegli dal Consiglio di Amministrazione in materia di gestione delle risorse umane ed organizzazione, l'Amministratore Delegato/Group CEO formula proposte riguardanti le linee guida in tema di politiche retributive della Compagnia e del Gruppo.

Inoltre, l'Amministratore Delegato/Group CEO formula le proposte riguardanti le politiche di remunerazione per i dirigenti con responsabilità strategiche e ha, in particolare, la competenza di formulare le proposte in merito

alle remunerazioni dei componenti del Group Management Committee, salve le competenze del Comitato Controllo e Rischi con riferimento al Group Chief Risk Officer.

È inoltre incaricato della definizione del trattamento economico del personale di ogni ordine e grado della Compagnia e del Gruppo, salve le competenze del Consiglio di Amministrazione.

## 10.5 Collegio Sindacale e Comitato Controllo e Rischi

Il Collegio Sindacale ha il compito, ai sensi dell'art. 36.1 dello Statuto Sociale, di esprimere pareri sulla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche.

Inoltre, esprime il proprio parere sulla remunerazione del responsabile della funzione di Internal Audit.

Per quanto riguarda invece il Comitato Controllo e Rischi, quest'organo esprime il proprio parere in merito alla determinazione della remunerazione rispettivamente del responsabile della funzione di Internal Audit, in questo caso vincolante, e degli altri responsabili delle funzioni di controllo, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione. Nell'ambito delle politiche definite per i responsabili delle funzioni di controllo, la proposta per il responsabile della funzione di Internal Audit è formulata dal Presidente del Comitato Controllo e Rischi.

## 10.6 Funzioni di controllo

Le funzioni interne che sono coinvolte e collaborano a vario titolo nella definizione e/o successiva verifica della corretta attuazione delle politiche retributive sono:

- la funzione di **Compliance**, la quale verifica che le politiche di remunerazione siano coerenti con gli obiettivi di rispetto della normativa vigente in materia di remunerazioni, incluse le disposizioni previste dalle Autorità regolamentari nonché dallo Statuto Sociale, dal Codice di Autodisciplina delle società quotate e dal Codice di Condotta, nell'ottica di prevenire i rischi di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite patrimoniali e danni di reputazione. La funzione riferisce agli organi preposti sugli esiti delle verifiche effettuate, indicando altresì eventuali misure correttive;
- la funzione di **Internal Audit**, che verifica la corretta

applicazione delle politiche retributive sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione in un'ottica di efficienza e salvaguardia del patrimonio dell'impresa. Anche in questo caso la funzione è chiamata a riferire al Consiglio di Amministrazione e agli organi competenti all'adozione di eventuali misure correttive sugli esiti delle verifiche condotte;

- la funzione di **Risk Management**, che verifica la coerenza dei criteri e dei relativi indicatori utilizzati per la valutazione della performance, rispetto alle strategie di gestione dei rischi stabilite dal Consiglio di Amministrazione; riferisce altresì agli organi preposti all'adozione di misure correttive.

Group Strategic Planning e altre funzioni facenti capo al **Group CFO** sono coinvolte in fase di definizione della politica retributiva per l'individuazione e la consuntivazione dei parametri quantitativi relativi agli obiettivi strategici da collegare alla componente variabile.

## 10.7 Funzione Group HR & Organization

La funzione Group HR & Organization garantisce ausilio tecnico - anche in termini di reportistica - e predispose il materiale di supporto propedeutico alla definizione delle politiche. In particolare, le funzioni coinvolte sono:

- Reward, per l'implementazione dei sistemi di remunerazione, per l'analisi dei livelli retributivi ed il confronto con i mercati selezionati e per il monitoraggio delle dinamiche retributive;
- Organization & Change Management, per la mappatura e la valutazione dei ruoli;
- Talent Management, a supporto dei processi di performance management e calibration.

## 10.8 Linee guida sulla remunerazione conformi alle richieste regolamentari nazionali e internazionali

In tutti i Paesi nei quali il Gruppo opera, l'implementazione della politica retributiva di Gruppo ha luogo in piena conformità alle leggi e regolamenti applicabili al paese o al settore di business nei quali il beneficiario opera.

Al fine di garantire la coerenza sulla remunerazione a livello di Gruppo, l'implementazione della politica retributiva e dei sistemi di incentivazione di breve e lungo termine nelle società del Gruppo viene assicurata attraverso apposite linee guida in conformità con le previsio-

ni dell'art. 5 del Regolamento ISVAP n. 39/2011. Scopo delle predette linee guida è quello di calibrare adeguatamente la politica di Gruppo alle specifiche realtà locali, in applicazione del principio di proporzionalità, e di assicurare il rispetto delle disposizioni della politica retributiva anche alle società con sede legale all'estero, conformemente ai limiti previsti dal quadro normativo locale.

La definizione dei pacchetti e sistemi retributivi prende in dovuta considerazione tutte le richieste regolamentari dei paesi e dei settori di business nei quali il titolare del ruolo ha un impatto: oltre alle richieste dei regolatori locali in conformità alle leggi applicabili, anche alcuni regolamenti transnazionali si applicano a specifici settori di business.

In particolare, i regolamenti bancari e quelli per le società di gestione del risparmio (es. CRD IV, AIFMD, UCITS), impattano sulla definizione dei pacchetti retributivi per i manager che operano in queste società.

Il processo per la definizione di regole globali che si applichino ai piani di incentivazione parte da un'analisi dettagliata delle potenziali implicazioni da un punto di vista fiscale e legale con particolare riguardo alla disciplina giuslavoristica ed ai regolamenti. I piani che prevedono un pagamento cash sono adattati ove necessario per essere conformi agli obblighi di differimento, alle implicazioni fiscali ed alle previsioni dei contratti nazionali e individuali. Analogamente, per i piani di incentivazione azionaria per i quali sia richiesta l'approvazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti, vengono redatte specifiche appendici nelle quali vengono introdotti/modificati/emendati gli articoli potenzialmente in conflitto con le legislazioni locali o di settore. Le appendici vengono redatte sulla base delle deleghe di potere che l'Assemblea degli Azionisti fornisce al Consiglio di Amministrazione e/o all'Amministratore Delegato/Group CEO. Potrà dunque rendersi necessario introdurre, per i manager di singoli paesi o settori di business interessati, modifiche rispetto ai principi e meccanismi descritti nella presente relazione (con riguardo, a mero titolo esemplificativo, a soglie di accesso, tipologia di obiettivi di performance, periodi di lock-up e minimum holding, differimento, meccanismi di correzione ex-post, eccetera).

Il processo per la definizione della politica retributiva è gestito all'interno della Governance di Gruppo prendendo in considerazione anche le caratteristiche e specificità locali, con particolare attenzione alle prassi locali in termini di livelli, pay-mix ed eleggibilità ai piani di incentivazione con l'obiettivo finale di mantenere i nostri pacchetti competitivi ed attrarre le migliori risorse.

Per i ruoli che operano nelle società estere del Gruppo, il processo si estende all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione o degli organi competenti localmente sulla base delle specificità della normativa societaria di riferimento.

Per quanto riguarda i presidenti, gli amministratori esecutivi e i direttori generali (o componenti dell'alta direzio-

ne che ricoprono ruoli equivalenti) delle società controllate aventi rilevanza strategica (come definito di tempo in tempo dal Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali), il pacchetto retributivo individuale viene portato all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione prima della nomina e del percorso di approvazione locale.

## Sezione II – Informativa sull'attuazione della politica retributiva

### Introduzione

La presente sezione è composta da:

- una prima parte, che fornisce una rappresentazione in forma descrittiva sintetica dei compensi dei destinatari delle politiche di remunerazione;
- una seconda parte, che riporta in forma tabellare le remunerazioni suindicate, nonché le partecipazioni detenute dai soggetti in questione relative all'esercizio di riferimento.

In tale ambito e in conformità con le previsioni normative, viene fornita disclosure relativamente ai seguenti soggetti destinatari delle politiche di remunerazione:

- il Presidente e gli altri componenti del Consiglio di Amministrazione;
- il Presidente e gli altri componenti del Collegio Sindacale;
- l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale;
- i dirigenti con responsabilità strategiche<sup>13</sup>;
- i responsabili e i dirigenti primi riporti delle funzioni di controllo indicati nella relazione sulla remunerazione dello scorso anno.

Il 2015 ha rappresentato, in linea di continuità con il 2014, un anno di ulteriore consolidamento della politica retributiva di Generali e di significativa soddisfazione in termini di allineamento alla strategia di business ed organizzativa e alla sempre maggiore integrazione internazionale del Gruppo.

Sono stati raggiunti, anche in tale esercizio, importanti risultati di business, in linea con il trend di crescita già registrato nell'esercizio precedente ed in coerenza con le aspettative di piano strategico.

Tali risultati sono riflessi nei nostri sistemi di incentivazione caratterizzati da un collegamento diretto con la performance effettiva del Gruppo e dei singoli paesi e business in cui operiamo.

Tutte le soglie di accesso ai piani di incentivazione relative al 2015 sono state soddisfatte e le risultanze retributive sono descritte nei dettagli e nelle tabelle fornite nel seguito di questa sezione.

In particolare, con il 2015 si è concluso il periodo di performance del piano azionario di Long Term Incentive di Gruppo 2013; il Consiglio di Amministrazione, verificato il livello di raggiungimento degli obiettivi triennali a suo tempo fissati, ha deliberato l'assegnazione - previo apposito aumento di capitale, nei termini a suo tempo autorizzati dall'Assemblea a servizio del piano - di n. 3.010.255 azioni complessive (a fronte di un numero massimo di 7.000.000 di azioni potenzialmente attribuibili; v. infra dettagli nella seconda parte della presente Sezione, Tabella 3A). Le azioni assegnate saranno soggette ai vincoli di cd. lock-up di cui al piano.

Nel 2015 si è altresì concluso il secondo ciclo di performance del piano LTI 2010<sup>14</sup>: stante il mancato raggiungimento dei relativi obiettivi triennali nel livello minimo a suo tempo fissato, nessuna assegnazione azionaria avrà luogo in esecuzione di tale piano.

13

Identificati nei seguenti ruoli: Group Chief Investment Officer; Group Chief Financial Officer; Group Chief Risk Officer; Group Chief Operating Officer; Italy Country Manager; Germany Country Manager; France Country Manager; Group Head of Global Business Lines; EMEA Regional Officer; CEE Regional Officer; Americas Regional Officer; Asia Regional Officer; Group General Counsel; Group Strategy & Business Development Director; Group Communications & Public Affairs Director; Group Chief Marketing Officer; Group Head of Insurance and Reinsurance; Group Chief Data Officer, Company Secretary & Head of Corporate Affairs; Group HR & Organization Director.

14

Si rammenta, al riguardo, che il piano prevedeva (i) un primo ciclo triennale, al termine del quale è stato erogato un bonus monetario, parte del quale è stato investito dai beneficiari nell'acquisto di azioni Generali; (ii) un secondo ciclo triennale, al termine del quale poteva avere luogo l'assegnazione gratuita di un numero di azioni parametrato a quelle acquistate dai beneficiari al termine del primo ciclo.

## I Parte

### 1. Remunerazione degli amministratori non muniti di deleghe esecutive

L'organo assembleare ha riconfermato, con riferimento all'intero triennio di durata in carica del Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 30 aprile 2013, gli emolumenti del triennio precedente. Pertanto sino alla data di effettiva approvazione del bilancio relativo all'esercizio sociale che chiuderà al 31 dicembre 2015, a ciascun componente del Consiglio di Amministrazione spetta:

- un compenso pari ad € 100.000 lordi annui;
- un compenso variabile, pari complessivamente allo 0,01% dell'utile consolidato, fermo un limite massimo complessivo pari ad € 300.000, da ripartirsi in parti

uguali tra i Consiglieri di Amministrazione;

- un gettone di presenza per ciascuna seduta del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo pari ad € 4.000;
- il rimborso delle spese a piè di lista incontrate per la partecipazione alle sedute.

Si specifica inoltre che non esistono accordi con gli amministratori relativi a trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto (previsioni di severance).

Per quanto riguarda gli **amministratori che sono anche componenti di comitati consiliari**, di seguito sono riportati gli importi dei compensi fissi e dei gettoni di presenza come definiti, avvalendosi di un benchmark elaborato dalla società di consulenza esterna dal Consiglio di Amministrazione del 9 maggio 2013:

Ruolo	Compenso annuo lordo (euro)	Gettone di presenza per seduta (euro)
Componenti del Comitato per la Remunerazione	15.000	2.000
Presidente del Comitato per la Remunerazione	20.000	2.000
Componenti del Comitato Controllo e Rischi	30.000	2.000
Presidente del Comitato Controllo e Rischi	50.000	2.000
Componenti del Sottocomitato per la Valutazione delle Operazioni con parti correlate	20.000	5.000
Presidente del Sottocomitato per la Valutazione delle Operazioni con parti correlate	25.000	5.000
Componenti del Comitato per le Nomine e la <i>Corporate Governance</i>	15.000	2.000
Presidente del Comitato per le Nomine e la <i>Corporate Governance</i>	20.000	2.000
Componenti del Comitato per gli Investimenti	30.000	2.000
Presidente del Comitato per gli Investimenti*	nessun compenso	2.000
Presidente dell'Organismo di Vigilanza	30.000	0
Componenti dell'Organismo di Vigilanza	20.000	0

\* L'incarico di presidente del Comitato per gli Investimenti è ricoperto dal Group CEO. I gettoni di presenza sono già ricompresi nell'emolumento definito dal CdA per il ruolo di Amministratore.

Relativamente alla remunerazione del **Presidente** del Consiglio di Amministrazione, il Consiglio ha deliberato di riconoscergli a decorrere dal 30 aprile 2013, oltre a quanto previsto per gli altri amministratori non esecutivi, un emolumento in ragione dei poteri conferitigli, nella misura di € 850.000 annui lordi, compenso in linea con gli emolumenti percepiti da soggetti sia italiani sia esteri che ricoprono ruoli analoghi in aziende assimilabili, per dimensioni e caratteristiche, ad Assicurazioni Generali.

In aggiunta a quanto sopra sono stati deliberati i seguenti benefit:

- coperture assicurative per il caso morte e invalidità permanente totale da infortunio professionale o malattia;
- copertura assicurativa integrativa per le spese sanitarie, con caratteristiche equivalenti a quella prevista per i dirigenti della Società;

- disponibilità dell'autovettura aziendale con autista ad uso promiscuo.

Il Presidente ha infine percepito gli emolumenti ed i gettoni di presenza connessi all'incarico di Presidente del Comitato per le Nomine e la Corporate Governance.

Si precisa che non è previsto alcun accordo a favore del Presidente in relazione ai trattamenti economici in caso

di cessazione del rapporto (previsioni di severance), riguardo ai quali, dunque, ferme le previsioni di legge, trova applicazione la politica retributiva in vigore per l'anno di riferimento.

Il dettaglio dei relativi emolumenti è riportato nella successiva tabella 1, mentre la tabella 4 riporta le partecipazioni dei soggetti considerati.

## 2. Remunerazione dei componenti del collegio sindacale

L'Assemblea del 30 aprile 2014 ha approvato gli emolumenti da corrispondere al Collegio Sindacale, deliberando in € 100.000 annui lordi il compenso spettante ai

Sindaci effettivi, per ciascuno degli esercizi sociali 2014, 2015 e 2016, con una maggiorazione del 50% per il Presidente del Collegio Sindacale.

Il dettaglio degli emolumenti relativi all'esercizio 2015 è riportato nella tabella 1, mentre la tabella 4 riporta le partecipazioni azionarie possedute dai soggetti considerati.

## 3. Remunerazione dell'Amministratore Delegato/Group CEO, del Direttore Generale e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

Il pacchetto del Group CEO in carica nell'anno di riferimento (2015), come deliberato dall'organo consiliare, ha incluso i seguenti elementi:

1. un compenso annuo lordo in qualità di Amministratore Delegato pari a € 1.100.000, inclusivo degli emolumenti e dei gettoni di presenza previsti per i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo e di quelli in qualità di componente di comitati consiliari interni e una retribuzione annua lorda ricorrente in qualità di Direttore Generale pari ad € 200.000;
2. una componente a breve termine della remunerazione variabile con riconoscimento di un bonus connesso ad obiettivi annuali (come descritto in precedenza), che al livello target sarà pari al 100% della remunerazione fissa e potrà arrivare sino al 200% in caso di over-performance;
3. una componente a lungo termine della remunerazione variabile: a fronte del raggiungimento degli obiettivi assegnati (come descritto in precedenza), all'interessato potrà essere riconosciuto un importo massimo pari al 250% della remunerazione fissa in

caso di over-performance;

4. previdenza integrativa: come da contratto collettivo nazionale ed integrativo individuale, con contribuzione a carico della Compagnia pari al 16,5% della remunerazione fissa ed integrazione a carico della Compagnia pari ad annui € 107.452,22 lordi;
5. altri benefit: come da vigente politica retributiva;
6. conseguenze economiche della cessazione del rapporto con il Group CEO disciplinate da un accordo definito all'epoca della relativa assunzione. In particolare, in caso di licenziamento senza giusta causa, ovvero di dimissioni per giusta causa (inclusi il caso di riduzione, revoca o mancato rinnovo della carica e/o dei poteri in difetto di giusta causa, ovvero di attribuzioni ad altri soggetti di deleghe o poteri sostanzialmente equivalenti a quelli del Group CEO o comunque di rilievo tale da incidere sostanzialmente sulla sua posizione e ruolo di vertice), al Group CEO spetta un trattamento pari a:
  - indennità di preavviso (convenzionalmente stabilita in 12 mesi);
  - 24 mesi di retribuzione ricorrente (intendendosi per tale la somma di remunerazione fissa e media della retribuzione variabile di breve termine dell'ultimo triennio, tenendosi conto sia della retribuzione da dirigente sia degli emolumenti per la carica di amministratore);
  - svincolo degli incentivi in forma di strumenti finanziari soggetti a lock-up.

Con particolare riferimento alle componenti di remunerazione variabile, nell'esercizio di riferimento (2015), il Group CEO precedentemente in carica ha maturato i seguenti trattamenti:

- componente a breve termine della remunerazione variabile: in base ai risultati ottenuti, l'entità della componente variabile a breve ammonta a € 1.859.842 lordi. Tale importo è stato determinato sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione nella scheda individuale relativamente ai risultati economici, finanziari ed operativi (i.e. Utile Netto Rettificato di Gruppo, Risultato Operativo di Gruppo e Return on Risk Capital di Gruppo) e a progetti chiave legati alla strategia del Gruppo, valutati positivamente rispetto alle aspettative di piano strategico per l'anno di riferimento;
- componente a lungo termine della remunerazione variabile: a conclusione del periodo di performance del Piano LTI 2013, e sulla base del grado di raggiungimento dei relativi obiettivi (come descritto in precedenza), è stata deliberata l'assegnazione al Group CEO di n. 162.990 azioni, soggette ai periodi di lock-up di cui al Piano.

Come è noto, e già oggetto di disclosure, con effetto dal 9 Febbraio 2016, il Group CEO precedentemente in carica, Mario Greco, ha cessato i suoi rapporti con il Gruppo. A fronte di ciò, ed in coerenza con le Politiche Retributive di Gruppo, non è stato erogato alcun trattamento di severance e sono decaduti i diritti relativi ai piani di incentivazione di lungo termine il cui ciclo di performance non è giunto a conclusione alla data di cessazione del rapporto.

Con effetto dal 17 Marzo 2016, il Consiglio di Amministrazione ha nominato Amministratore Delegato/Group CEO il Dott. Philippe Donnet e Direttore Generale il Dott. Alberto Minali.

In coerenza con i principi delle Politiche Retributive di Gruppo, come illustrati nella Prima Sezione della presente Relazione, i pacchetti remunerativi dell'Amministratore Delegato/Group CEO e del Direttore Generale deliberati dall'organo consiliare, includono, alla data di pubblicazione della presente relazione, i seguenti elementi:

#### **Amministratore Delegato/Group CEO:**

- una retribuzione annua lorda ricorrente in qualità di Dirigente pari ad € 1.000.000 e un compenso annuo

lordo in qualità di Amministratore Delegato pari a € 300.000, inclusivo degli emolumenti e dei gettoni di presenza previsti per i componenti del Consiglio di Amministrazione e di quelli in qualità di componente di comitati consiliari interni;

- una componente a breve termine della remunerazione variabile con riconoscimento di un bonus connesso ad obiettivi annuali (come descritto in precedenza), che al livello target sarà complessivamente pari a € 1.300.000 lordi e potrà arrivare sino al 200% di tale importo in caso di over-performance;
- una componente a lungo termine della remunerazione variabile: a fronte del raggiungimento degli obiettivi assegnati (come descritto in precedenza), all'interessato potrà essere riconosciuto un importo massimo complessivo pari al 250% della remunerazione fissa in caso di over-performance;
- previdenza integrativa: come da contratto collettivo nazionale ed integrativo individuale, con contribuzione a carico della Compagnia pari al 16,5% della remunerazione fissa ed integrazione a carico della Compagnia pari ad annui € 107.452,22 lordi;
- patto di non concorrenza: previsione di un patto di non concorrenza della durata di 6 mesi successivi alla cessazione a fronte di un corrispettivo pari alla remunerazione fissa prevista per il periodo di riferimento corrispondente ed una penale pari al doppio di tale importo;
- altri benefit e previsioni di severance: in linea con quanto previsto per il precedente Group CEO, come sopra illustrato e riportato nella relazione sulla remunerazione degli esercizi precedenti.

#### **Direttore Generale:**

- una retribuzione annua lorda ricorrente in qualità di Dirigente pari ad € 1.000.000;
- una componente a breve termine della remunerazione variabile con riconoscimento di un bonus connesso ad obiettivi annuali, che al livello target sarà pari a € 1.000.000 lordi e potrà arrivare sino al 200% di tale importo in caso di over-performance;
- una componente a lungo termine della remunerazione variabile: a fronte del raggiungimento degli obiettivi assegnati, all'interessato potrà essere riconosciuto un importo massimo pari al 200% della retribuzione annua lorda ricorrente in caso di over-performance;
- previdenza integrativa: come da contratto collettivo nazionale ed integrativo individuale, con contribuzione a carico della Compagnia pari al 13% della retribuzione annua lorda ricorrente;
- patto di non concorrenza: previsione di un patto di



non concorrenza della durata di 6 mesi successivi alla cessazione a fronte di un corrispettivo pari alla retribuzione annua lorda ricorrente prevista per il periodo di riferimento corrispondente ed una penale pari al doppio di tale importo;

- altri benefit e previsioni di severance: come da vigente politica retributiva.

## Remunerazione degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

Nel corso del 2015, gli avvicendamenti manageriali hanno comportato per l'esercizio in oggetto la presenza complessiva, in corso d'anno o frazione dello stesso, di 23 soggetti nella categoria dei dirigenti con responsabilità strategiche<sup>15</sup>.

È stato definito il pacchetto retributivo di 4 soggetti assunti e/o nominati nel corso dell'anno e sono stati previsti adeguamenti retributivi per 4 soggetti che erano già in servizio ad inizio dell'esercizio. Sono stati altresì riconosciuti benefit connessi alla situazione logistica ed abitativa e all'istruzione dei figli oltre all'assegnazione dell'autovettura aziendale con carta carburante.

In aggiunta alla normale remunerazione fissa (come illustrato in dettaglio nella Tabella 1 che segue), i dirigenti con responsabilità strategiche hanno, a seconda dei casi: (i) maturato STI subordinatamente e proporzionalmente al livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati per il 2015 e, per un soggetto, maturato STI differito subordinatamente e proporzionalmente alla verifica della continuità e sostenibilità della performance 2014 (come illustrato in dettaglio nella Tabella 3B che segue); (ii) con riferimento ad un soggetto, maturato un bonus monetario sulla base del piano LTI 2013 originariamente assegnato in azioni, a seguito della ristrutturazione del pacchetto retributivo, come riportato nelle relazioni degli esercizi precedenti (e illustrato in dettaglio nella Tabella 3B che segue); (iii) maturato altri bonus monetari di competenza dell'esercizio (come illustrato in dettaglio nella Tabella 3B che segue); (iv) maturato azioni sulla base del

piano LTI 2013 (come illustrato in dettaglio nella Tabella 3A che segue); (v) potranno maturare negli esercizi futuri, sulla base dei vari piani LTI in corso, subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi e ai termini e condizioni di cui ai piani stessi, un certo numero di azioni gratuite (come illustrato in dettaglio nella Tabella 3A che segue).

I trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto di lavoro per i dirigenti con responsabilità strategiche in forza sono definiti in coerenza con la politica definita per l'anno di riferimento, secondo la quale può essere riconosciuto un importo comprendente l'indennità di preavviso, come da previsioni normative e contrattuali, più un importo massimo pari a 24 mensilità di remunerazione ricorrente (retribuzione annua lorda aumentata della media di quanto percepito a titolo di variabile a breve termine nell'ultimo triennio).

Nel corso dell'esercizio si è verificata la cessazione del rapporto di un solo dirigente con responsabilità strategiche, intervenuta per risoluzione consensuale con applicazione delle relative previsioni contrattuali e in coerenza con la vigente politica retributiva, determinando la perdita dei diritti collegati ai sistemi di incentivazione in essere il cui periodo di performance non si è concluso alla data di cessazione, secondo quanto disciplinato ai sensi dei regolamenti dei piani. Nello specifico, al dott. Dietmar Meister, Country Manager della Germania sino al 31 marzo 2015, sono stati riconosciuti: (i) € 4.700.000 lordi a titolo di anticipata risoluzione del rapporto e (ii) € 1.500.000 lordi a titolo di patto di non concorrenza siglato tra le parti (della durata di 3 anni dalla cessazione del rapporto). Rispetto all'importo complessivo, € 3.100.000 lordi sono già stati erogati ad aprile 2015, € 1.550.000 lordi verranno erogati a maggio 2016 e € 1.550.000 lordi a maggio 2017 (ferma l'applicabilità di possibili meccanismi di malus e claw-back contrattualmente pattuiti).

Il dettaglio degli emolumenti percepiti dal Group CEO e dagli altri dirigenti con responsabilità strategiche per l'esercizio 2015 è riportato nella tabella 1; le tabelle 3A e 3B riferiscono sui piani di incentivazione mentre la tabella 4 riporta le partecipazioni dei soggetti in questione.

Per quanto riguarda le informazioni di dettaglio relative alla componente variabile a lungo termine, si rimanda ai documenti informativi elaborati ai sensi dell'art. 114 bis del T.U.F. presenti nel sito Internet della Compagnia nella sezione "Governance, Relazione sulla Remunerazione".

<sup>15</sup>

Il Group Chief Risk Officer, pur rientrando in termini numerici nella categoria dei dirigenti con responsabilità strategiche in quanto membro del GMC, viene trattato anche nel successivo paragrafo dedicato ai responsabili e ai dirigenti di primo riporto delle funzioni di controllo.

## 4. Remunerazione dei responsabili e del personale di livello più elevato delle funzioni di controllo

Nel corso del 2015, gli avvicendamenti manageriali hanno comportato per l'esercizio in oggetto la presenza complessiva, in corso d'anno o frazione dello stesso di 20 soggetti nella categoria dei manager delle funzioni di controllo.

Come già specificato nella relazione sulla remunerazione dello scorso anno, a partire dall'anno 2014, per tali funzioni è previsto uno schema retributivo dedicato, in linea con gli specifici requisiti regolamentari. A partire dall'esercizio 2015 tale sistema è stato esteso anche al personale di livello più elevato della funzione attuariale.

Per l'esercizio in oggetto ai responsabili delle funzioni di controllo e ai loro dirigenti di primo riporto sono stati erogati complessivamente € 3.741.699 lordi a titolo di componente fissa della remunerazione; si precisa che i pacchetti retributivi di 9 soggetti nella categoria dei manager delle funzioni di controllo sono stati adeguati a fronte delle evidenze emerse da benchmark effettuati

da parte di consulenti esterni e alla luce degli specifici requisiti regolamentari orientati al corretto bilanciamento tra retribuzione fissa e variabile (così come descritto in precedenza), sottoposti alla valutazione del Comitato Controllo e Rischi.

Il totale della componente variabile a breve della remunerazione e di altri bonus è pari complessivamente a € 2.503.441 lordi di cui € 1.393.500 lordi pagati up-front, € 389.275 lordi di competenza dell'esercizio 2014 ed erogati dopo un anno di differimento e la restante parte non ancora erogata e soggetta a differimento di un anno. Per 5 dirigenti è prevista inoltre la corresponsione di un importo pari a € 828.473 lordi a titolo di liquidazione del piano LTI 2013 originariamente assegnato in azioni, a seguito della ristrutturazione del pacchetto retributivo di questi soggetti come riportato nelle relazioni degli esercizi precedenti.

Per quanto riguarda i benefit, questi ammontano secondo il criterio di imponibilità fiscale ad € 96.793 lordi; a 6 dirigenti sono state inoltre riconosciute delle agevolazioni legate alla sistemazione logistica/abitativa per un ammontare complessivo pari a € 206.385 lordi.

## II Parte

**Tabella 1 – Compensi corrisposti ai componenti degli organi di Amministrazione e di controllo, ai Direttori Generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche**

Soggetto Nome e cognome	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi (in Euro)								
			Emolumenti per la carica						Benefici non monetari	Fair value dei compensi equity	Ind. fine carica o cessaz. rapp. lavoro
			Emolumenti fissi	Emolumenti variabili <sup>(1)</sup>	Gettoni di Presenza	Bonus e altri incentivi	Altri compensi	Totale			
Carica ricoperta											
<i>(1) Compensi nella società che redige il bilancio</i>											
<b>Gabriele GALATERI DI GENOLA</b>		<b>Totale</b>	<b>970.000,00</b>	<b>18.458,55</b>	<b>62.000,00</b>	--	--	<b>1.050.458,55</b>	<b>9.118,80</b>	--	--
Presidente	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	850.000,00	18.458,55	52.000,00			<b>920.458,55</b>	9.118,80		
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	100.000,00					<b>100.000,00</b>			
Presidente Comitato per le Nomine e la Corporate Governance	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	20.000,00		10.000,00			<b>30.000,00</b>			
<b>Francesco Gaetano CALTAGIRONE</b>		<b>Totale</b>	<b>145.000,00</b>	<b>18.458,55</b>	<b>62.000,00</b>	--	--	<b>225.458,55</b>	--	--	--
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	100.000,00	18.458,55	40.000,00			<b>158.458,55</b>			
Membro Comitato per gli Investimenti	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	30.000,00		10.000,00			<b>40.000,00</b>			
Membro Comitato per le Nomine e la Corporate Governance	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	15.000,00		12.000,00			<b>27.000,00</b>			
<b>Mario GRECO</b>		<b>Totale</b>	<b>1.300.000,00</b>	--	--	<b>1.859.842,00</b>	--	<b>3.159.842,00</b>	<b>115.602,45</b>	<b>450.035,00</b>	--
Amm. Del. e Group CEO	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	1.100.000,00			1.573.712,46		<b>2.673.712,46</b>	115.602,45	450.035,00 *	
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015						--			
Presidente Comitato per gli Investimenti	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015						--			
Direttore Generale	1.1-31.12.2015		200.000,00			286.129,54		<b>486.129,54</b>			
<b>Lorenzo PELLICCIOLI</b>		<b>Totale</b>	<b>130.000,00</b>	<b>18.458,55</b>	<b>62.000,00</b>	--	--	<b>210.458,55</b>	--	--	--
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	100.000,00	18.458,55	44.000,00			<b>162.458,55</b>			
Membro Comitato per la Remunerazione	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	15.000,00		10.000,00			<b>25.000,00</b>			
Membro Comitato per le Nomine e la Corporate Governance	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	15.000,00		8.000,00			<b>23.000,00</b>			
<b>Clemente REBECCHINI</b>		<b>Totale</b>	<b>160.000,00</b>	<b>18.458,55</b>	<b>88.000,00</b>	--	--	<b>266.458,55<sup>(2)</sup></b>	--	--	--
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	100.000,00	18.458,55	52.000,00			<b>170.458,55</b>			
Membro Comitato per gli Investimenti	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	30.000,00		12.000,00			<b>42.000,00</b>			
Membro Comitato Controllo e Rischi	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	30.000,00		24.000,00			<b>54.000,00</b>			
<b>Paola SAPIENZA</b>		<b>Totale</b>	<b>180.000,00</b>	<b>18.458,55</b>	<b>122.000,00</b>	--	--	<b>320.458,55</b>	--	--	--
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	100.000,00	18.458,55	52.000,00			<b>170.458,55</b>			
Membro Comitato per gli Investimenti	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	30.000,00		12.000,00			<b>42.000,00</b>			
Membro Comitato Controllo e Rischi	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	30.000,00		18.000,00			<b>48.000,00</b>			
Membro Sottocom. per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	20.000,00		40.000,00			<b>60.000,00</b>			
<b>Alberta FIGARI</b>		<b>Totale</b>	<b>195.000,00</b>	<b>18.458,55</b>	<b>106.000,00</b>	--	--	<b>319.458,55</b>	--	--	--
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	100.000,00	18.458,55	48.000,00			<b>166.458,55</b>			
Presidente Comitato Controllo e Rischi	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	50.000,00		18.000,00			<b>68.000,00</b>			
Presidente Sottocom. per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	25.000,00		40.000,00			<b>65.000,00</b>			
Membro dell'Organismo di Vigilanza	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	20.000,00		--			<b>20.000,00</b>			

Soggetto Nome e cognome	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi (in Euro)								
			Emolumenti per la carica					Benefici non monetari	Fair value dei compensi equity	Ind. fine carica o cessaz. rapp. lavoro	
			Emolumenti fissi	Emolumenti variabili <sup>(1)</sup>	Gettoni di Presenza	Bonus e altri incentivi	Altri compensi				Totale
Carica ricoperta											
<b>Sabrina PUCCI</b>		<b>Totale</b>	<b>150.000,00</b>	<b>18.458,55</b>	<b>110.000,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>278.458,55</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	100.000,00	18.458,55	52.000,00			170.458,55			
Membro Comitato Controllo e Rischi	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	30.000,00		18.000,00			48.000,00			
Membro Sottocom. per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	20.000,00		40.000,00			60.000,00			
<b>Ornella BARRA</b>		<b>Totale</b>	<b>120.000,00</b>	<b>18.458,55</b>	<b>60.000,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>198.458,55</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	100.000,0	18.458,55	48.000,00			166.458,55			
Presidente Comitato per la Remunerazione	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	20.000,00		12.000,00			32.000,00			
<b>Jean René FOURTOU</b>		<b>Totale</b>	<b>115.000,00</b>	<b>18.458,55</b>	<b>64.000,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>197.458,55</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	100.000,00	18.458,55	52.000,00			170.458,55			
Membro Comitato per la Remunerazione	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	15.000,00		12.000,00			27.000,00			
<b>Flavio CATTANEO</b>		<b>Totale</b>	<b>100.000,00</b>	<b>18.458,55</b>	<b>52.000,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>170.458,55</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
Membro CdA	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2015	100.000,00	18.458,55	52.000,00			170.458,55			
<b>Carolyn DITMEIER</b>		<b>Totale</b>	<b>150.000,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>150.000,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
Presidente Collegio Sindacale	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2016	150.000,00					150.000,00			
<b>Lorenzo POZZA</b>		<b>Totale</b>	<b>100.000,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>100.000,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
Sindaco Effettivo	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2016	100.000,00					100.000,00			
<b>Antonina DI BELLA</b>		<b>Totale</b>	<b>100.000,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>100.000,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
Sindaco Effettivo	1.1-31.12.2015	Approvazione Bil 2016	100.000,00					100.000,00			
<b>Dietmar MEISTER</b>		<b>Totale</b>	<b>246.575,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>246.575,00</b>	<b>4.548,00</b>	<b>3.039,00</b>	<b>6.200.000,00</b>
Country Manager Germania	1.1-31.03.2015		246.575,00					246.575,00	4.548,00	3.039,00**	6.200.000,00
<b>Altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche<sup>(9)</sup></b>		<b>Totale</b>	<b>11.520.317,00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>14.290.286,00</b>	<b>296.004,61</b>	<b>26.106.607,61</b>	<b>526.972,70</b>	<b>8.831.001,00***</b>	<b>--</b>
<b>(III) TOTALE</b>			<b>15.681.892,00</b>	<b>184.585,49</b>	<b>788.000,00</b>	<b>16.150.128,00</b>	<b>296.004,61</b>	<b>33.100.610,10</b>	<b>656.241,95</b>	<b>9.284.075,00</b>	<b>6.200.000,00</b>

\* Fair value delle azioni, per la parte rilevata nel bilancio 2015 per competenza in base ai principi contabili internazionali, che saranno attribuite ad aprile 2016 come da delibera del Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali a conclusione del periodo di vesting del piano e sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi definiti per il triennio 2013 - 2015.

\*\* Fair value delle azioni, per la parte rilevata nel bilancio 2015 per competenza in base ai principi contabili internazionali, potenzialmente attribuibili ad aprile 2016 (al termine del periodo di performance 2013 - 2015), subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi ed ai termini e alle condizioni di cui al Piano di incentivazione LTI 2010 - 2015. Peraltro a conclusione del secondo ciclo di performance del piano (2013 - 2015), stante il mancato raggiungimento degli obiettivi triennali a suo tempo fissati, nessuna assegnazione azionaria avrà luogo in esecuzione di tale piano.

\*\*\* Somma del fair value relativo alle azioni attribuibili ad aprile 2016 e potenzialmente attribuibili in futuro (nell'ambito dei piani di incentivazione di lungo termine subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi ed ai termini e alle condizioni di cui ai rispettivi piani) per la parte rilevata nel bilancio 2015 per competenza in base ai principi contabili internazionali.

(1) Gli emolumenti variabili saranno liquidati dopo l'approvazione del Bilancio da parte dell'Assemblea degli Azionisti.

(2) Il compenso viene direttamente versato a Mediobanca.

(3) Nel corso dell'esercizio 2015 i dirigenti con responsabilità strategiche riportati in tabella sono stati 23. I dati comprendono i compensi da controllate e collegate. Sono inoltre compresi benefici non monetari erogati nei casi di espatrio in coerenza con le relative linee guida.

**Tabella 2 – Stock-option assegnate ai componenti dell’organo di Amministrazione, ai Direttori Generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche**

A	B	Opzioni detenute all'inizio dell'esercizio									Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio		Opzioni esercitate nel corso dell'esercizio		Opzioni scadute nell'esercizio	Opzioni detenute alla fine dell'esercizio	Opzioni di competenza dell'esercizio
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15) = 2+5-11-14	(16)
Nome e Cognome	Carica	Piano	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo di possibile esercizio	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo di possibile esercizio	Fair value alla data di assegnazione	Data di assegnazione	Prezzo di mercato azioni sottostanti all'assegnazione delle opzioni	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Prezzo di mercato azioni sottostanti alla data di esercizio	Numero opzioni	Numero opzioni	Fair value
(I) Compensi nella società che redige il bilancio																	
(II) Compensi da controllate e collegate																	
<b>(III) Totale</b>																	

La presente tabella non è stata compilata in quanto non sono vigenti piani di stock option.

**Tabella 3A - Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'Organo di Amministrazione, dei Direttori Generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche**

A	B	Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio			Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio				Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili	Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)				(8)	(9)
Nome e cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore complessivo alla data di maturazione	Fair value
(I) Compensi nella società che redige il bilancio													
Mario GRECO Amministratore Delegato e Direttore Generale		LTI 2013-2015 (delibera assembleare 30.04.2013) <sup>(1)</sup>								29.062 azioni non attribuibili	162.990 azioni attribuibili	2.255.782	450.035
Dietmar MEISTER Country Manager Germany		LTI 2010-2015 (delibera assembleare 24.04.2010) <sup>(2)</sup>								4.448 azioni non attribuibili			3.039
		LTI 2011 (delibera assembleare 30.04.2011) <sup>(3)</sup>	32.654 azioni potenzialmente attribuibili	2011 - 2016									22.515
		LTI 2012 (delibera assembleare 30.04.2011) <sup>(3)</sup>			59.008 azioni potenzialmente attribuibili	178.962	2012 - 2017	30.04.2012	10,42				31.582
Altri dirigenti con responsabilità strategiche*		LTI 2013-2015 (delibera assembleare 30.04.2013) <sup>(1)</sup>								98.833 azioni non attribuibili	580.654 azioni attribuibili	8.036.251	1.607.002
		LTI 2014-2016 (delibera assembleare 30.04.2014) <sup>(2)</sup>	859.262 azioni potenzialmente attribuibili	2014 - 2016									2.774.008
		LTI 2015-2017 (delibera assembleare 30.04.2015) <sup>(3)</sup>			1.056.195 azioni potenzialmente attribuibili	13.098.212	2015 - 2017	30.04.2015	17,38				4.395.894
<b>(III) Totale</b>			<b>891.916</b>		<b>1.115.203</b>	<b>13.277.174</b>						<b>10.292.033</b>	<b>9.284.075</b>

\* inclusi compensi da controllate e collegate.

- (1) Numero di azioni che saranno attribuite ad aprile 2016 come da delibera del Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali a conclusione del periodo di vesting del piano e sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi definiti per il triennio 2013 - 2015. Il valore complessivo delle azioni alla data di maturazione è stato riportato considerando il prezzo ufficiale dell'azione al 17 marzo 2016, data in cui si è tenuto il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali che ha verificato il livello di raggiungimento degli obiettivi triennali e deliberato l'aumento di capitale gratuito.
- (2) Numero massimo di azioni potenzialmente attribuibili al termine del periodo di vesting (2014 - 2016) subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi ed ai termini e alle condizioni di cui al piano, tenuto conto che, con riguardo in particolare agli anni 2014 e al 2015 il numero delle azioni è calcolato sulla base della consuntivazione degli obiettivi raggiunti in tali esercizi.
- (3) Numero massimo di azioni potenzialmente attribuibili al termine del periodo di vesting (2015 - 2017) subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi ed ai termini e alle condizioni di cui al piano, tenuto conto che, con riguardo in particolare all'anno 2015 il numero delle azioni è calcolato sulla base della consuntivazione degli obiettivi raggiunti in tale esercizio. Inoltre come previsto dal regolamento del piano e riportato nella relazione dello scorso esercizio, potrà essere corrisposto ai beneficiari un numero di azioni aggiuntive determinato in base all'importo dei dividendi complessivamente distribuiti nel triennio di riferimento (cd. dividend equivalent).
- (4) A conclusione del secondo ciclo di performance del piano LTI 2010 (2013 - 2015), stante il mancato raggiungimento degli obiettivi triennali a suo tempo fissati, nessuna assegnazione azionaria avrà luogo in esecuzione di tale piano.
- (5) Numero massimo di azioni potenzialmente attribuibili nel 2017 al termine del periodo di investimento (2014 - 2016) subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi assegnati per il periodo 2014 - 2016 ed ai termini e alle condizioni di cui al piano.
- (6) Numero massimo di azioni potenzialmente attribuibili nel 2018 al termine del periodo di investimento (2015 - 2017) subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi assegnati per il periodo 2015 - 2017 ed ai termini e alle condizioni di cui al piano.

**Tabella 3B - Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di Amministrazione, dei Direttori Generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche**

A	B	(1)	(2)			(3)			(4)	
			Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti				Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)		
Nome e cognome	Carica	Piano	Erogabile/ Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabili/ Erogati	Ancora Differiti		
(I) Compensi nella società che redige il bilancio in Euro										
Mario GRECO	Amm. Del. e Dir. Generale	STI 2015	1.859.842							
		STI 2014 <sup>(1)</sup>					175.000			
		STI 2015 <sup>(2)</sup>	11.763.146	210.000	2016					
Altri dirigenti con responsabilità strategiche*		LTI 2013-2015 (delibera assembleare 30.04.2013) <sup>(3)</sup>					295.994			
		Altri bonus							2.056.146	
<b>(III) Totale</b>			<b>13.622.988</b>	<b>210.000</b>			<b>470.994</b>		<b>2.056.146</b>	

\* inclusi compensi da controllate e collegate

(1) L'importo si riferisce alla quota di bonus differita prevista dal sistema di incentivazione per le funzioni di controllo.

(2) L'importo si riferisce ai bonus assegnati ed erogati ai soggetti con riferimento al loro ruolo di dirigenti con responsabilità strategiche.

(3) L'importo si riferisce alla liquidazione monetaria che avverrà ad aprile 2016 del piano originariamente assegnato in azioni, a seguito della ristrutturazione del pacchetto retributivo per le funzioni di controllo come descritto nelle relazioni degli esercizi precedenti.

**Tabella 4 - Partecipazioni dei componenti degli organi di Amministrazione e di controllo, dei Direttori Generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche**

Nome e Cognome	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
Gabriele GALATERI DI GENOLA	Generali	11.500			11.500
Francesco Gaetano CALTAGIRONE	Generali	34.750.000 <sup>(1)</sup>	500.000 <sup>(2)</sup>	500.000 <sup>(2)</sup>	34.750.000 <sup>(1)</sup>
Mario GRECO	Generali	380.868 <sup>(3)</sup>			380.868 <sup>(3)</sup>
Jean-René FOURTOU	Generali	17.794			17.794
Antonia DI BELLA	Generali	104		104	
Altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche	Generali	387.131	51.628	53.856	384.903

(1) Di cui 34.635.000 azioni possedute per il tramite di interposta persona giuridica.

(2) Per il tramite di interposta persona giuridica.

(3) Azioni attribuite dall'Assemblea del 30 aprile 2013 a titolo di entry bonus.



# Verifiche delle funzioni di controllo

## Verifiche delle funzioni di Compliance e Risk Management

### 1. Premessa

Il Regolamento ISVAP n. 39/2011 dispone che l'attuazione delle politiche di remunerazione adottate dall'impresa sia soggetta, con cadenza almeno annuale, ad una verifica da parte delle funzioni di controllo interno, secondo l'ambito di rispettiva competenza. La Funzione di *Compliance*, in particolare, ai sensi dell'art. 23 del citato Regolamento ISVAP, ha il compito di verificare che le predette politiche rispettino le norme del Regolamento ISVAP n. 39, lo Statuto sociale nonché eventuali codici etici o altri standard di condotta applicabili alla Compagnia, in modo da prevenire e contenere i rischi legali e reputazionali.

In tale ambito, a seguito dell'approvazione della politica di remunerazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti nella riunione del 30 aprile 2015, la Funzione di *Compliance* e la Funzione di *Risk Management* hanno posto in essere, ciascuna per quanto di competenza, le azioni necessarie ad assicurare la conformità dei comportamenti aziendali al contesto normativo di riferimento, inclusa la valutazione di conformità degli atti esecutivi della suddetta politica di remunerazione, avuto anche a riferimento il Codice di Condotta e le relative Disposizioni di Attuazione.

### 2. Verifica della politica retributiva

Con particolare riferimento alla politica retributiva, la Funzione di *Compliance* e la Funzione di *Risk Management* hanno esaminato ex ante, per gli aspetti di rispettiva competenza, il nuovo testo che verrà sottoposto all'esame del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea degli Azionisti del prossimo 28 aprile 2016.

La nuova politica si pone in sostanziale continuità con quella approvata nel 2015. Le novità riguardano principalmente i seguenti aspetti:

- è stato ampliato il perimetro dei beneficiari dei piani di incentivazione di lungo termine a coloro che ricadono nelle definizioni di Talenti chiave, Directors e managers;
  - è stato introdotto, in linea con la normativa Solvency II, l'obbligo per i destinatari della politica di remunerazione di non avvalersi di strategie di copertura personale o assicurativa (c.d. hedging) che possano alterare o
- inficiare gli effetti di allineamento della retribuzione variabile al rischio;
- è stato introdotto, in conformità con la normativa Solvency II, uno specifico livello minimo di Economic Solvency Ratio, per l'anno 2016 pari al 130%, che rappresenta la nuova soglia di riferimento alla quale è subordinato il *funding* del Short Term Incentive Plan (STI). Questo Economic Solvency Ratio, pari al 130%, costituisce altresì la soglia di accesso annuale e triennale nell'ambito del *Long Term Incentive Plan* (LTI). È stato comunque mantenuto il collegamento tra remunerazione e rischio con la conferma di obiettivi di *Return on Risk Capital* (RORC) nei sistemi di incentivazione;
  - nell'ambito del STI è stata prevista l'introduzione di nuovi obiettivi e indicatori di performance (KPI) nelle singole schede del personale rilevante al fine di allineare questi obiettivi e indicatori ai target definiti nella nuova strategia di Gruppo, focalizzata su generazione di cassa, operational excellence e innovazione, razionalizzazione dei costi, customer centricity e people mindset shift (in particolare, nell'ambito della prospettiva di valutazione della performance individuale denominata "Economic and Financial Risk Adjusted Performance", sono stati previsti i seguenti indicatori "Core business KPI" e "Risk Adjusted Metrics"; la prospettiva "Effectiveness" è stata integrata con un riferimento alle "Strategy initiatives" e comprende ora i "Customer & Distributors KPI" e l'"Efficiency & Innovation KPI"; infine, la terza prospettiva è stata denominata "Leadership behaviors in action" e comprende la "Customer centricity" e il "People empowerment");
  - sempre nell'ambito del STI, è stato esplicitato che il Direttore Generale concorre al funding pool previsto per i componenti del GMC;
  - nell'ambito del LTI, è stata introdotta una soglia specifica di bonus massimo potenziale da erogarsi in azioni per il ruolo di Direttore Generale, pari al 200% della remunerazione lorda (mentre la soglia per l'Amministratore Delegato, pari al 250%, è rimasta invariata), nonché per i gli "altri beneficiari" (c.d. Directors e Talenti chiave), pari a 87,5%, al fine di graduare il livello di remunerazione variabile differita rispetto alle caratteristiche distintive di queste categorie di destinatari della politica di remunerazione;
  - sempre nell'ambito del LTI, è stata esplicitata la possibilità che il Consiglio di Amministrazione deliberi di trasformare l'LTI spettante a uno o più singoli destinatari in una remunerazione variabile differita corrisposta in denaro, al ricorrere di fattori suscettibili di influire su elementi costitutivi del piano e con la finalità di mantenere invariati i suoi contenuti sostanziali ed economici;
  - nell'ambito delle disposizioni riguardanti le remunere-

razioni straordinarie, è stata introdotta la possibilità, previa delibera del Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione, di riconoscere a uno o più destinatari della politica, remunerazioni aggiuntive, anche in costanza di rapporto, funzionali a trattenere e motivare i soggetti beneficiari alla luce della stabilità del rapporto nel tempo. Queste remunerazioni straordinarie sono comunque determinate nel rispetto dei processi di governance in materia di remunerazioni e soggette alle forme di disclosure previste dalla normativa vigente;

- è stata eliminata la previsione della corresponsione della componente variabile a favore degli amministratori non muniti di deleghe esecutive (indipendenti e non);
- la copertura D&O è stata estesa a tutte le società assicurative del perimetro del bilancio consolidato del Gruppo nonché a tutti i loro manager. Il massimale complessivo è stato di conseguenza esteso a € 250 milioni per sinistro, in aggregato annuo e per periodo di copertura. Il massimale riservato agli Amministratori e ai Sindaci di Assicurazioni Generali S.p.A. nonché al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari della Compagnia, pari a €100 milioni per sinistro in aggregato annuo e per periodo di copertura, è rimasto invariato rispetto allo scorso anno. È stata eliminata l'esclusione della copertura per causa di colpa grave.

In questo contesto, la Funzione di *Risk Management* ha verificato la coerenza dei criteri identificati e dei relativi

indicatori utilizzati per la valutazione della *performance* rispetto alle strategie di gestione dei rischi stabilite dal Consiglio di Amministrazione, con particolare riferimento al Risk Appetite Framework e al Recovery Plan, ritenendoli adeguati.

## Conclusioni

Ad esito delle valutazioni:

- la Funzione di Risk Management, con particolare riferimento ai criteri ed ai parametri adottati per la determinazione della remunerazione variabile, ritiene che il nuovo sistema di remunerazione sia coerente con le strategie di gestione dei rischi di Gruppo;
- la Funzione di Compliance ritiene che il sistema retributivo descritto nella politica di remunerazione sia conforme alle disposizioni Solvency II, a quelle emanate dall'IVASS, ivi incluse le relative lettere al mercato, allo Statuto sociale, al Codice di Autodisciplina delle società quotate e al Codice di Condotta di Gruppo.

Entrambe le funzioni dovranno in ogni caso verificare che gli atti esecutivi della nuova politica di remunerazione siano conformi a quest'ultima oltre che alle disposizioni dettate dal Regolamento ISVAP n. 39, dallo Statuto sociale, dal Codice di Autodisciplina delle società quotate e dal Codice di Condotta e relative disposizioni attuative.

## Verifiche ex post della funzione di internal audit

La presente relazione è predisposta ai sensi dell'art. 23 del Regolamento ISVAP n. 39/2011 che prevede da parte della funzione di internal audit la verifica della corretta applicazione delle politiche di remunerazione sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione in ottica di efficienza e salvaguardia del patrimonio dell'impresa. Tali verifiche integrano quelle già svolte dalle altre funzioni di controllo (compliance e risk management). L'audit ha riguardato sia la verifica della corretta liquidazione e corresponsione delle componenti variabili attribuite ai destinatari sulla base delle politiche di re-

munerazione 2014, quanto la verifica della corretta applicazione della politica sulle remunerazioni del 2015. Entrambe le tipologie di verifica sono successive e conseguenti alle varie deliberazioni assunte dall'Assemblea degli Azionisti del 30 aprile 2015 in materia di remunerazione e di approvazione del bilancio 31 dicembre 2014. L'approvazione in parola ha infatti rappresentato il presupposto fondamentale per l'erogazione ai destinatari delle politiche della parte variabile della retribuzione maturata nell'esercizio 2014.

Gli esiti di tali verifiche, basati in alcuni casi sull'analisi di un campione di operazioni significativo, qualora la popolazione di riferimento sia risultata particolarmente estesa, non hanno fatto emergere eccezioni degne di nota ai fini di questo report.

# ALLEGATO

## Informativa ai sensi dell'articolo 84-bis, comma 5, del regolamento CONSOB

### Piani di compensi basati su strumenti finanziari – assegnazione di azioni/ diritti nell'ambito del long term incentive 2015 e piani precedenti

Tabella n.1 dello schema 7 dell'allegato 3A del Regolamento Consob n. 11971/1999

Con riferimento al Piano Long Term Incentive 2013 approvato dall'Assemblea degli Azionisti in data 30 aprile 2013, il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali S.p.A., in data 17 marzo 2016, su proposta del Comitato per la Remunerazione, verificato il raggiungimento delle condizioni di performance previste dal piano, ha assegnato a n. 119 beneficiari complessive n. 3.010.255 azioni Generali.

Con riferimento al Piano Long Term Incentive 2015 approvato dall'Assemblea degli Azionisti in data 30 aprile 2015, il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali S.p.A., in data 10 giugno 2015, su proposta del Comitato per la Remunerazione, ha deliberato di dare attuazione a tale piano. Sono quindi stati individuati n. 349 beneficiari, cui è stato assegnato, con effetto dal 2015, il diritto a ricevere complessivamente sino a n. 7.143.794 azioni Generali, che potranno essere attribuite al termine di un periodo di vesting triennale, subordinatamente al verificarsi delle condizioni previste dal piano.

Con riferimento al Piano Long Term Incentive 2012, approvato dall'Assemblea degli Azionisti in data 30 Aprile 2011, nel corso del 2015 gli organi competenti hanno determinato l'ammontare del bonus monetario maturato da n. 128 beneficiari al termine della prima fase triennale del piano. Una percentuale di tale ammontare, in esecuzione di quanto previsto dal piano stesso, è stata investita dai beneficiari nell'acquisto di azioni Generali, dando così avvio alla seconda fase triennale del piano, al termine della quale ai beneficiari potranno essere attribuite nel 2018 complessivamente sino a n. 339.068 azioni Generali, subordinatamente al verificarsi delle condizioni previste dal piano stesso.

Per maggiori dettagli sul Piano Long Term Incentive 2013 e sugli altri Piani di Long Term Incentive si rinvia ai documenti informativi disponibili sul sito internet dell'emittente [www.generali.com](http://www.generali.com).

**Quadro 1, Sezione 1 – Strumenti relativi a piani, in corso di validità, approvati sulla base di precedenti delibere assembleari**

A	B	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Nome e cognome o categoria	Carica	Data della delibera assembleare	Tipologia degli strumenti finanziari	Numero strumenti finanziari	Data di assegnazione	Eventuale prezzo di acquisto degli strumenti	Prezzo di mercato all'assegnazione	Periodo di vesting
Mario GRECO	Amministratore Delegato e Direttore Generale	LTI 2013 - 2015 (delibera assembleare 30.04.2013) <sup>(1)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	162.990 azioni attribuibili	30.04.2013		14,01	2013 - 2015
Dietmar MEISTER	Country Manger Germany	LTI 2010 (delibera assembleare 24.04.2010) <sup>(4)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	4.448 azioni non attribuibili	24.04.2010		16,72	2010 - 2015
Altri dirigenti con responsabilità strategiche*		LTI 2014 - 2016 (delibera assembleare 30.04.2014) <sup>(2)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	859.262 azioni potenzialmente attribuibili	30.04.2014		16,90	2014 - 2016
		LTI 2013 - 2015 (delibera assembleare 30.04.2013) <sup>(1)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	580.654 azioni attribuibili	30.04.2013		14,01	2013 - 2015
		LTI 2011 (delibera assembleare 30.04.2011) <sup>(3)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	32.654 azioni potenzialmente attribuibili	30.04.2011		16,15	2011 - 2016
		LTI 2014-2016 (delibera assembleare 30.04.2014) <sup>(2)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	3.080.553 azioni potenzialmente attribuibili	30.04.2014		16,90	2014 - 2016
Altri manager		LTI 2013 - 2015 (delibera assembleare 30.04.2013) <sup>(1)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	2.266.611 azioni attribuibili	30.04.2013		14,01	2013 - 2015
		LTI 2011 (delibera assembleare 30.04.2011) <sup>(3)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	180.026 azioni potenzialmente attribuibili	30.04.2011		16,15	2011 - 2016
		LTI 2010 (delibera assembleare 24.04.2010) <sup>(4)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	74.060 azioni non attribuibili	24.04.2010		16,72	2010 - 2015

\* inclusi compensi da controllate e collegate

- (1) Numero di azioni che saranno attribuite ad Aprile 2016 come da delibera del Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali a conclusione del periodo di vesting del piano e sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi definiti per il triennio 2013 - 2015.
- (2) Numero massimo di azioni potenzialmente attribuibili al termine del periodo di vesting (2014 - 2016) subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi ed ai termini e alle condizioni di cui al piano, tenuto conto che, con riguardo in particolare agli anni 2014 e al 2015 il numero delle azioni è calcolato sulla base della consuntivazione degli obiettivi raggiunti in tali esercizi.
- (3) Numero massimo di azioni potenzialmente attribuibili nel 2017 al termine del periodo di investimento (2014 - 2016) subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi assegnati per il periodo 2014 - 2016 ed ai termini e alle condizioni di cui al piano.
- (4) A conclusione del secondo ciclo di performance del piano LTI 2010 (2013 - 2015), stante il mancato raggiungimento degli obiettivi triennali a suo tempo fissati, nessuna assegnazione azionaria avrà luogo in esecuzione di tale piano.

**Quadro 1, Sezione 2 – Strumenti di nuova assegnazione, in base alla decisione:** del C.d.A di proposta per l'assemblea dell'organo competente per l'attuazione della delibera dell'assemblea

A	B	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Nome e cognome o categoria	Carica	Data della delibera assembleare	Tipologia degli strumenti finanziari	Numero strumenti finanziari	Data di assegnazione	Eventuale prezzo di acquisto degli strumenti	Prezzo di mercato all'assegnazione	Periodo di vesting
Altri dirigenti con responsabilità strategiche*		LTI 2015 - 2017 (delibera assembleare 30.04.2015) <sup>(1)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	1.056.195 azioni potenzialmente attribuibili	30.04.2015		17,38	2015 - 2017
		LTI 2012 (delibera assembleare 30.04.2011) <sup>(2)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	59.008 azioni potenzialmente attribuibili	30.04.2012		10,42	2012 - 2017
Altri manager		LTI 2015 - 2017 (delibera assembleare 30.04.2015) <sup>(1)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	4.253.692 azioni potenzialmente attribuibili	30.04.2015		17,38	2015 - 2017
		LTI 2012 (delibera assembleare 30.04.2011) <sup>(2)</sup>	Azioni ordinarie di Assicurazioni Generali	280.060 azioni potenzialmente attribuibili	30.04.2012		10,42	2012 - 2017

\* inclusi compensi da controllate e collegate

(1) Numero massimo di azioni potenzialmente attribuibili al termine del periodo di vesting (2015 - 2017) subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi ed ai termini e alle condizioni di cui al piano, tenuto conto che, con riguardo in particolare all'anno 2015 il numero delle azioni è calcolato sulla base della consuntivazione degli obiettivi raggiunti in tale esercizio. Inoltre come previsto dal regolamento del piano e riportato nella relazione dello scorso esercizio, potrà essere corrisposto ai beneficiari un numero di azioni aggiuntive determinato in base all'importo dei dividendi complessivamente distribuiti nel triennio di riferimento (cd dividend equivalent).

(2) Numero massimo di azioni potenzialmente attribuibili nel 2018 al termine del periodo di investimento (2015 - 2017) subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi assegnati per il periodo 2015 - 2017 ed ai termini e alle condizioni di cui al piano.

Redazione  
**Group Reward**

Coordinamento  
**Group Communications  
& Public Affairs**

Il presente documento  
è disponibile all'indirizzo  
[www.generali.com](http://www.generali.com)

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

Fotografo  
**Mattia Zoppellaro**  
**Agenzia Contrasto**

Concept & Design  
**Inarea Strategic Design**



ELEMENTAL  
CHLORINE  
**FREE**  
GUARANTEED



HEAVY METAL  
**ABSENCE**  
CE 94/62





