



RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

Budapest - Ungheria



Indice

Premessa	330	consiliari – esercizio 2012	351
Sezione I – Politiche retributive	331	Tabella 2	
1. Le basi, i principi, le azioni	331	Stock-option assegnate ai componenti dell'Organo di amministrazione, ai Direttori Generali e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche	351
2. Destinatari delle politiche di remunerazione	333	Tabella 3A	
3. Organi deputati/coINVOLTI nella definizione, approvazione, attuazione e verifica delle politiche retributive – Processi decisionali	333	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	352
4. Politiche retributive a favore dei componenti degli organi sociali e del "personale"	336	Tabella 3B	
5. Comunicazione interna delle politiche di remunerazione e dei relativi processi	344	Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'Organo di amministrazione, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche	353
6. Politiche di remunerazione del gruppo assicurativo	344	Tabella 4	
Sezione II – Informativa sull'attuazione delle politiche retributive	345	Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche	354
Prima Parte		Sezione III – Verifiche delle funzioni di controllo	355
1. Remunerazione dei membri del Consiglio di Amministrazione	345	A. Verifiche ex ante delle funzioni di Compliance e di Risk Management	355
2. Remunerazione del Presidente, degli Amministratori Delegati, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche	345	B. Verifiche ex post della funzione di Internal Audit	357
3. Remunerazione dei componenti dell'Organo di controllo	347		
4. Remunerazione dei responsabili e del personale di livello più elevato delle funzioni di controllo	347		
Seconda Parte			
Tabella 1			
Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai Direttori Generali e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche	348		
Tabella 1A			
Emolumenti dei membri dei Comitati			

Premessa

Nell'attuale contesto economico e finanziario, caratterizzato da *stakeholder* particolarmente attenti alle tematiche relative alla gestione del rischio ed alla redditività, continuano a rivestire particolare rilevanza le tematiche retributive e la loro gestione in ambito aziendale.

Si rammenta che l'ISVAP, con il Regolamento n. 39 del 9 giugno 2011, ha richiesto alle imprese di assicurazione e riassicurazione l'adozione di politiche di remunerazione coerenti con la sana e prudente gestione del rischio, la redditività e l'equilibrio dell'impresa nel lungo termine, nonché la messa a punto di processi decisionali improntati a criteri di trasparenza, assicurando altresì un ruolo attivo all'Assemblea degli Azionisti nella definizione delle politiche in questione.

L'Organo di Vigilanza ha inoltre attribuito alle capogruppo il compito di assicurare la complessiva coerenza e l'adeguata calibrazione delle politiche di remunerazione all'interno dei gruppi assicurativi, garantendo il rispetto del Regolamento suindicato da parte di tutte le società appartenenti ai medesimi.

In relazione a ciò, ed anche con lo scopo di allineare ancor di più le *performance* individuali dei *manager* che rivestono ruoli chiave in tutto il Gruppo agli obiettivi strategici da questo definiti, sono stati riesaminati i loro attuali sistemi di remunerazione in essere, valutandoli in termini di efficacia rispetto alla prospettiva complessiva del Gruppo stesso;

le considerazioni emerse hanno indotto a mettere a punto un nuovo modello di incentivazione da applicare in via estensiva ai soggetti suindicati in tutti i paesi ove il Gruppo è presente.

L'adozione di questo nuovo modello di incentivazione, volto in primo luogo ad indirizzare più efficacemente le azioni dei *manager* che ricoprono ruoli chiave verso il perseguimento degli obiettivi strategici di Gruppo nell'ottica di massimizzarne la *performance* complessiva, consentirà allo stesso tempo di valorizzare i contributi dei medesimi, favorendo altresì la diffusione della cultura di Gruppo.

L'implementazione del sistema, supportata da un adeguato piano di comunicazione e coinvolgimento dei *manager* destinatari dello stesso, sarà avviata nel corrente esercizio con l'obiettivo di renderlo pienamente operativo nel 2014, conformemente alle normative di settore e locali vigenti e tenuto conto delle situazioni in essere.

Le politiche di remunerazione illustrate nella presente Relazione, che verrà sottoposta all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti di aprile per la parte di relativa competenza, rispondono alla disciplina in materia, sia negli aspetti sostanziali che dal punto di vista della congruità. In tal senso, si sottolinea il costante impegno del Gruppo Generali relativamente ai temi della trasparenza, della coerente gestione del rischio e della garanzia della redditività nel lungo termine che continuerà a costituire anche in futuro, in materia di remunerazione, uno dei *focus* essenziali del Gruppo.

Sezione I – Politiche retributive

1. Le basi, i principi, le azioni

1.1 Le basi

Nella determinazione della strategia retributiva imprescindibile è l'allineamento con:

- la nostra *mission*, in particolare per quanto riguarda la volontà di generare risultati costanti ed eccellenti per i nostri *stakeholder* nel breve e nel medio-lungo termine, assicurando al contempo la sana e prudente gestione del rischio, l'equilibrio dell'impresa e l'allineamento con gli obiettivi strategici;
- i nostri *valori*, e più specificatamente la responsabilità, l'affidabilità e l'impegno nei confronti della comunità, sui quali dev'essere improntata l'azione sia del *top management* che dei nostri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi loro assegnati;
- la nostra *governance*, quale modello societario/organizzativo ed insieme di regole che indirizzano l'operatività verso:
 - una puntuale e costante conformità alle norme;
 - il rispetto delle modalità con cui devono esplicitarsi le relazioni intercorrenti tra gli organi di governo e tra le diverse strutture aziendali;
 - l'osservanza e l'adeguatezza dei processi in essere in base al sistema di controllo e gestione dei rischi vigente;
- la nostra strategia in tema di *sostenibilità*, tra le cui grandi priorità vi sono quelle di perseguire una crescita sostenibile nel tempo e di valorizzare le persone che lavorano nel Gruppo, riconoscendo l'apporto individuale al successo dell'organizzazione, anche attraverso un'adeguata remunerazione, e disincentivando al contempo condotte che propendono verso una eccessiva esposizione al rischio.

La politica delle remunerazioni così definita a sua volta supporta *mission*, *valori*, *governance* e *sostenibilità*, dando vita quindi ad una loro continua interazione che consente, da una parte, un costante miglioramento delle prassi retributive adottate e, dall'altra, il consolidamento degli elementi sopra considerati, rispondendo al contempo in modo più soddisfacente alle istanze dei nostri *stakeholder*.

1.2 I principi

Obiettivo delle nostre politiche retributive è garantire una remunerazione adeguata a fronte di una *performance* sostenibile.

A tal fine impostiamo le nostre azioni riconducendole ai seguenti principi cardine:

- equità interna: la remunerazione deve essere coerente con il ruolo ricoperto, con le responsabilità allo stesso assegnate e con le competenze e capacità dimostrate. Ciò vale sia per le posizioni apicali qui considerate, sia per le altre fasce di popolazione, per queste ultime coordinandosi con quanto previsto in materia dai contratti collettivi nazionali ed aziendali in vigore;

- competitività: il livello retributivo deve essere equilibrato rispetto a quello dei mercati di riferimento; a tale scopo viene effettuato il monitoraggio degli stessi e delle loro tendenze e vengono eseguite regolarmente analisi retributive diversificate sia per figura e/o famiglia professionale che per tipologia di *business* ed area geografica. Per le posizioni di vertice, il Comitato per la Remunerazione individua *competitor* diretti che formano il *panel di peer* da prendere come riferimento per effettuare *benchmark* retributivi; per la restante popolazione vengono analogamente effettuate comparazioni, attraverso la partecipazione ad indagini retributive sia generali che di settore;
- coerenza: intesa come capacità di accordare trasversalmente in tutto il Gruppo trattamenti retributivi analoghi a figure professionali assimilabili tenendo conto della tipologia di *business* per cui le medesime operano, l'area geografica di appartenenza ed altri fattori che possono influenzare tempo per tempo il livello retributivo. Ciò consente al tempo stesso di promuovere la crescita delle risorse anche attraverso la mobilità sia nazionale che internazionale;
- meritocrazia: intesa come sistema volto a premiare coerentemente i risultati ottenuti ed i comportamenti agiti per il loro raggiungimento, che devono - questi ultimi - essere orientati verso un costante rispetto della normativa e delle procedure in essere, una puntuale valutazione dei rischi ed un'appropriata reimpostazione delle relative azioni sulla base di un arco temporale più ampio, in modo da favorire il conseguimento di risultati sia nel breve che nel medio-lungo periodo.

L'applicazione di tali principi consente altresì di rafforzare la motivazione e la fidelizzazione delle risorse, in particolare di quelle considerate strategiche o di potenziale, e contestualmente fa sì che - in un'ottica di *Best Employer* - Generali prosegua nel percorso per affermarsi, sia in Italia che a livello internazionale, quale Gruppo capace di attrarre i migliori talenti.

1.3 Le azioni

Sulla base di questi principi, per stabilire la politica e i livelli retributivi riteniamo essenziale:

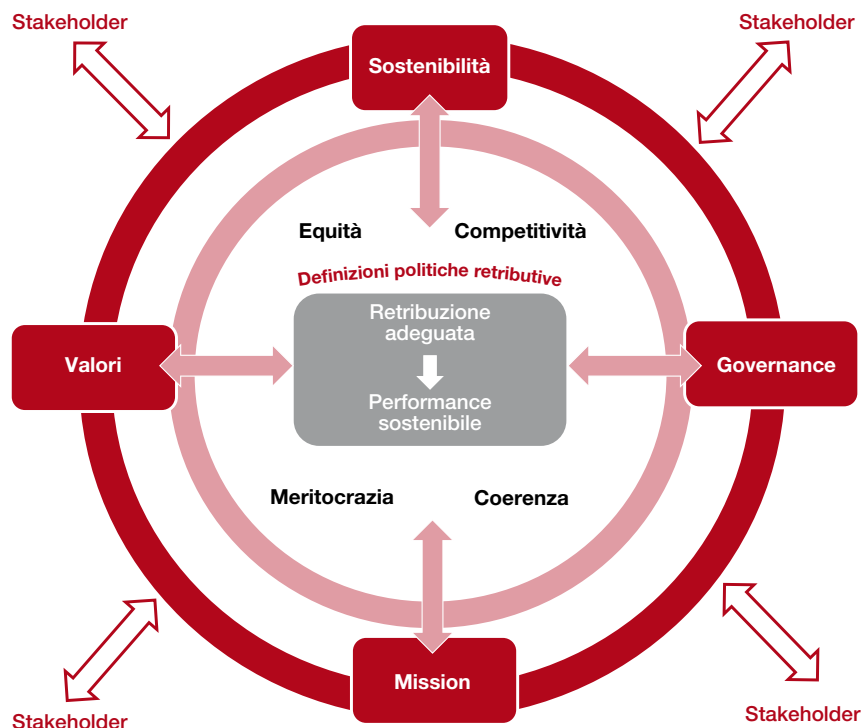
- definire un pacchetto retributivo bilanciato. Nello specifico:
 - definire un pacchetto retributivo complessivo proporzionato nelle sue componenti fissa, variabile e di *benefit*, e garantire un corretto bilanciamento anche per quanto riguarda la stessa remunerazione variabile, tra la parte a breve e quella a medio-lungo termine, in modo da evitare l'adozione di comportamenti che favoriscano il conseguimento di risultati nel breve a scapito di quelli a medio-lungo periodo;
 - definire un pacchetto retributivo complessivo che sia equo e competitivo: in particolare per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, ciò si traduce anche nell'adozione di soluzioni alternative alla corresponsione monetaria od integrative della

- stessa quali i *benefit*, nell'ottica anche di ottimizzare l'efficienza degli interventi in termini economici;
- garantire una connessione lineare tra remunerazione e performance, adottando al contempo un approccio flessibile e differenziato. Più specificatamente, adottare sistemi premianti che presentino i requisiti o elementi sotto riportati:
 - utilizzo di strumenti per la determinazione della componente variabile che incorporino – nella fissazione degli obiettivi, dei valori *target*, dei parametri e nella successiva correlazione dei risultati agli incentivi – caratteristiche di predeterminazione, chiarezza, univocità d'interpretazione, trasparenza e misurabilità;
 - fissazione di limiti per l'erogazione dei *bonus*, sia massimi sia minimi, al di sotto dei quali gli incentivi non vengono erogati;
 - differimento di una quota della remunerazione variabile, la cui misura e durata devono essere coerenti con le caratteristiche delle nostre attività e con la nostra prassi di gestione del rischio, attraverso l'adozione di piani di incentivazione a lungo termine;
 - differenziazione degli incentivi, sulla base di un approccio meritocratico che tenga conto del ruolo e del settore specifico in cui operano i destinatari, nonché di altri fattori distintivi che possono risultare tempo per tempo rilevanti;
 - flessibilità, in modo tale che, nel premiare il risultato individuale, si tenga anche comunque in considerazione la *performance* complessiva della struttura/azienda/gruppo ed il contesto economico/finanziario del momento;
 - allineare la performance dei destinatari della politica di remunerazione agli interessi degli Azionisti, adottando un approccio pluriennale e multidimensionale.

In particolare:

- definendo *a priori* obiettivi direttamente correlati alla creazione di valore per gli Azionisti, sia nel breve che nel medio-lungo periodo;
- definendo obiettivi annuali per la componente a breve termine della remunerazione, i cui contenuti siano coerenti con quelli fissati per la componente a medio-lungo termine;
- valutando la *performance* nel tempo, sia in assoluto che in termini relativi, misurando quindi l'impatto delle prestazioni nell'anno e in un arco di tempo più lungo;
- valutando la *performance* anche sulla base di altri fattori quali la politica di gestione dei rischi e il costo del capitale dell'azienda in un'ottica di sostenibilità;
- prevedendo - ove possibile - obiettivi di tipo non finanziario ed economico, in modo da garantire un sistema premiante attento anche alle modalità con le quali vengono conseguiti i risultati: comportamenti sostenibili a supporto dell'azienda in termini di *customer engagement*, di crescita delle risorse interne, di miglioramento dei processi, di rispetto della normativa esterna ed interna anche in coerenza con la strategia del Gruppo in tema di sostenibilità;
- agire nel rispetto dei processi e conformemente alla normativa. In particolare garantendo:
 - la pronta accessibilità ai dati nella verifica dei risultati da parte degli organi deputati al controllo;
 - l'indipendenza tra le funzioni che si occupano della predisposizione dei programmi di incentivazione e quelle che effettuano le necessarie valutazioni ed i successivi controlli;
 - l'efficacia nel tempo -per quanto possibile- dei piani ai fini normativi anche tenendo conto delle possibili future evoluzioni.

IL NOSTRO APPROCCIO NELLA DETERMINAZIONE DELLE STRATEGIE RETRIBUTIVE



2. Destinatari delle politiche di remunerazione

Sulla base di quanto sopra esposto e tenuto conto della diversità dei ruoli volta per volta presi in considerazione, le politiche di remunerazione vengono elaborate nell'ottica di remunerare in modo differenziato il diverso contributo fornito dai destinatari.

In particolare, le politiche illustrate nel seguito della presente Relazione si riferiscono ai membri degli organi sociali (il Consiglio di Amministrazione, ivi incluso l'Amministratore Delegato e *Group CEO* - d'ora in poi *Group CEO*¹ e il Collegio Sindacale), nonché al "personale" della Compagnia² identificato sulla scorta 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".

Ciò premesso, si precisa che la definizione e l'identificazione dei Dirigenti con responsabilità strategiche è in fase di revisione sulla base di nuovi criteri, volti a dare maggiore rilievo a fattori quali:

- la strategicità dell'attività svolta;
- la possibilità di incidere sul rischio;
- la capacità di influenzare il raggiungimento dei risultati di *business*.

In relazione a ciò, anche nella prospettiva di adottare specifiche linee guida di Gruppo per la gestione di tali ruoli, è stato attivato il processo di revisione dei *Corporate Title* di Gruppo, volto a definire un nuovo modello di qualificazione delle posizioni manageriali che sia applicabile in via trasversale sia in Assicurazioni Generali che in tutti i paesi in cui il Gruppo è presente.

Pertanto, in attesa che il modello definitivo dei *Corporate Title* divenga operativo, in Assicurazioni Generali Dirigenti con responsabilità strategiche saranno i membri del *Group Management Committee* (d'ora in poi GMC)³ e i primi riporti del *Group CEO* aventi le caratteristiche sopra descritte, ovvero:

- *Group Chief Insurance Officer*,
- *Group Chief Financial Officer*,
- *Group Chief Investments Officer*,
- *Group Chief Operations Officer*,

- *Group Chief Risk Officer*,
- *Country Manager Italia*,
- *Country Manager Francia*,
- *Country Manager Germania*,
- Responsabile *Global Business Lines*,
- Responsabile *Group HR & Organization*,
- *Group General Counsel*,
- Responsabile *Group Strategy & Business Development*,
- Responsabile *Group Marketing & Communication*.

A tali ruoli si aggiungono i responsabili delle funzioni di *Compliance*, *Internal Audit* e *Risk Management*, nonché i dirigenti primi riporti di tali funzioni.

3. Organi deputati/coinvolti nella definizione, approvazione, attuazione e verifica delle politiche retributive – Processi decisionali

La determinazione, approvazione, attuazione e successiva verifica delle politiche retributive è di competenza di organi e/o funzioni diverse e richiede il coinvolgimento e/o il supporto di soggetti differenti a seconda dei destinatari a cui sono rivolte.

Per quanto riguarda la definizione delle politiche volte agli organi sociali e al "personale", le relative proposte, sulla base delle linee guida impartite dal Consiglio di Amministrazione e previo parere del Comitato per la Remunerazione, vengono predisposte dalle Risorse Umane – funzione *Group Development & Reward*, coinvolgendo a seconda delle competenze richieste le funzioni di *Internal Audit*, *Compliance* e *Risk Management* di Gruppo. Le Risorse Umane possono avvalersi altresì del contributo di altre funzioni e strutture di Gruppo, quali il Servizio Affari Legali di Gruppo, il Servizio Affari Societari di Gruppo, il *Group Strategic Planning & Control* e il Servizio Organizzazione di Gruppo, raccogliendo e coordinando i relativi contributi.

Le proposte sono quindi sottoposte al *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 al Consiglio di Amministrazione. Per quanto riguarda invece la politica di remunerazione da destinare al *Group CEO*, la proposta è formulata dal Comitato per la Remunerazione, con il supporto della

1 Che ricopre anche la carica di Direttore Generale.

2 Nella categoria del "personale" rilevante ai fini del Regolamento ISVAP n. 39/2011 sono attualmente inclusi, oltre ai direttori generali, gli altri dirigenti con responsabilità strategiche ovvero i vicedirettori generali e i direttori centrali. A tali ruoli si aggiungono i responsabili delle funzioni di *Compliance*, *Internal Audit* e *Risk Management*, nonché i dirigenti primi riporti di tali funzioni. Pertanto, sulla scorta dei criteri suindicati, si evidenzia che all'interno di Assicurazioni Generali sono presenti le seguenti posizioni: il *Group Chief Insurance Officer*, il *Country Manager Italia* ed il Responsabile delle *Global Business Lines*, in quanto Direttori Generali; i 13 dirigenti che ricoprono la carica di Vicedirettore Generale o Direttore Centrale; non è stato conteggiato tra i dirigenti con responsabilità strategiche pur rientrando in questa categoria il *Group Chief Risk Officer*, poiché - posto che ricopre contestualmente anche il ruolo di responsabile della funzione di *Risk Management* - in quanto tale è stato incluso nella categoria del "personale" tra i responsabili delle funzioni di controllo. Ai soggetti suindicati si aggiungono i 3 responsabili delle funzioni di controllo, rispettivamente dell'*Internal Audit*, della *Compliance* e del *Risk Management* di Gruppo, e i 4 dirigenti primi riporti operanti nell'ambito delle medesime funzioni.

3 Si rammenta che l'istituzione del GMC è avvenuta attraverso le deliberazioni assunte prima dal Comitato Esecutivo del 19 ottobre 2012 e poi dal Consiglio di Amministrazione dell'8 novembre 2012. A tale organo è stato attribuito il compito fondamentale di individuare le priorità strategiche del Gruppo e garantirne la coesione operativa. Per quanto riguarda i *Country Manager* di Francia e Germania, si evidenzia che tali *manager* non sono dipendenti di Assicurazioni Generali S.p.A.; pertanto, per tali soggetti le politiche di remunerazione e la *governance* illustrate nel prosieguo della presente Relazione saranno oggetto di applicazione in conformità alle rispettive *governance* e compatibilmente con le normative locali.

funzione *Group Development & Reward*, e presentata al Consiglio di Amministrazione per le relative determinazioni.

Una volta deliberate dall'organo consiliare, le politiche sono quindi sottoposte 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.

3.1 Assemblea degli Azionisti

Ai sensi dello Statuto della Compagnia l'Assemblea degli Azionisti:

- a) 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);
- b) determina il compenso annuo lordo spettante ai membri del Consiglio di Amministrazione e ai Sindaci (cfr. art. 19.1, lett. f) ed e)).

3.2 Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione definisce le politiche di remunerazione a favore dei componenti degli organi sociali e del "personale". In relazione a ciò, delibera in merito alle politiche di remunerazione, o a successive revisioni, ai fini dell'approvazione da parte dell'Assemblea ordinaria.

L'organo consiliare assicura anche che le politiche di remunerazione siano riviste periodicamente per garantirne, 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 che 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 delle politiche di remunerazione.

In questo contesto si precisa che Assicurazioni Generali, per la predisposizione delle nuove politiche di remunerazione da applicare al *Group CEO* e ai Dirigenti con responsabilità strategiche a partire dal corrente esercizio, si è avvalsa della società di consulenza Aon Hewitt e non ha utilizzato come riferimento le politiche di remunerazione di altre società.

Infine, nell'ambito delle attività connesse alla definizione delle politiche di remunerazione, il Consiglio di Amministrazione prende atto delle evidenze presentate dal Comitato per la Remunerazione in merito alla proporzionalità della remunerazione del *Group CEO* rispetto al personale dell'impresa.

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, tale organo determina - nel rispetto delle politiche di remunerazione dallo stesso definite e sentito il parere del Collegio Sindacale - la remunerazione spettante agli amministratori investiti di particolari cariche (art. 36.1 dello Statuto Sociale), ai consiglieri di amministrazione che sono anche membri di comitati consiliari (art. 34.1 dello Statuto Sociale) e - attualmente - quella dei Direttori Generali e dei Vicedirettori Generali. Ciò premesso, si evidenzia che il Consiglio di Amministrazione del 22 febbraio scorso ha deliberato che la competenza a definire le remunerazioni dei membri del GMC sia in capo al medesimo, previa proposta del *Group CEO* e sentito il parere del Comitato per la Remunerazione, salve le competenze del Comitato Controllo e Rischi con riferimento al *Group Chief Risk Officer*. La decisione di determinare le remunerazioni dei soggetti suindicati è stata assunta dall'organo consiliare in considerazione del ruolo fondamentale attribuito a tale organo e quindi ai suoi componenti⁴.

L'organo consiliare inoltre definisce la remunerazione del responsabile della funzione di *Internal Audit*, previo parere vincolante del Comitato per il Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, su proposta del Presidente del Comitato Controllo e Rischi. Definisce altresì la remunerazione dei responsabili delle funzioni di *Compliance* e di *Risk Management*, su proposta del *Group CEO* e previo parere del Comitato Controllo e Rischi, sentito anche in questo caso il Collegio Sindacale.

Per quanto riguarda le remunerazioni del restante personale delle funzioni di controllo, queste vengono determinate dal *Group CEO* in linea con le politiche definite dal Consiglio di Amministrazione per tali soggetti.

Relativamente alle altre categorie di destinatari per i quali la determinazione delle relative retribuzioni non rientra fra le competenze del Consiglio di Amministrazione, allo stesso viene sottoposta annualmente appropriata reportistica elaborata dalla competente funzione operante nell'ambito delle Risorse Umane, atta a consentirgli di verificare la corretta attuazione delle politiche di remunerazione definite per i soggetti suindicati.

Il Consiglio di Amministrazione sottopone a sua volta all'Assemblea degli Azionisti un'informativa annuale, corredata anche da informazioni quantitative, sull'applicazione delle politiche di remunerazione.

Infine, nell'ambito delle attività volte ad assicurare la complessiva coerenza delle politiche di remunerazione all'interno del gruppo assicurativo, il Consiglio di Amministrazione emana apposite Linee guida in materia di remunerazioni per le società del gruppo assicurativo conformemente alle disposizioni del Regolamento ISVAP n. 39/2011, come specificato al successivo capitolo 6.

⁴ Questo nuovo assetto di competenze si affiancherà temporaneamente a quello vigente in materia, in attesa che il nuovo modello di Gruppo in materia di *Corporate Title* divenga operativo.

3.3 Comitato per la Remunerazione

Il Comitato per la Remunerazione è istituito dal Consiglio di Amministrazione quale organo con funzioni consultive, propositive ed istruttorie, sulla base dell'art. 34.1 dello Statuto Sociale.

L'attuale Comitato resterà in carica fino all'Assemblea che approverà il bilancio relativo all'esercizio 2012 e ha la seguente composizione:

COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

CARICA	NOME E COGNOME
<ul style="list-style-type: none">• Presidente• Amministratore non esecutivo ed indipendente	Paolo Scaroni
<ul style="list-style-type: none">• Membro del Comitato• Amministratore non esecutivo ed indipendente	Claudio De Conto
<ul style="list-style-type: none">• Membro del Comitato• Amministratore non esecutivo ed indipendente	Lorenzo Pellicoli

Le competenze del Comitato sono:

- formulare al Consiglio di Amministrazione pareri e proposte in merito alla definizione delle politiche di remunerazione volte ai componenti degli organi sociali e al "personale", come individuati al capitolo 2;
- formulare al Consiglio pareri e proposte non vincolanti in merito alla determinazione del trattamento economico spettante agli Amministratori;
- esprimere al Consiglio proposte o pareri in merito ai compensi di coloro che ricoprono le cariche di Presidente del Consiglio di Amministrazione nonché del *Group CEO* e dei membri del Consiglio che ricoprono altre particolari cariche o che sono anche membri dei comitati consiliari; esprimere pareri e proposte non vincolanti in merito alla determinazione del trattamento economico di coloro che ricoprono i ruoli interni al Gruppo rilevanti ai fini dell'appartenenza al GMC⁵, previa proposta del *Group CEO* e salve le competenze del Comitato Controllo e Rischi relativamente al *Group Chief Risk Officer*;
- valutare periodicamente i criteri adottati per la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dal *Group CEO*, e formulare raccomandazioni generali in materia al Consiglio;
- monitorare l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione sulla base delle proposte presentate;
- verificare la proporzionalità della remunerazione del *Group CEO* rispetto al personale della Società;
- verificare l'indipendenza di eventuali consulenti esterni utilizzati per servizi di consulenza in materia di remunerazione.

Al fine di riferire all'Assemblea sulle modalità di esercizio delle funzioni del Comitato, all'Assemblea annuale è regolarmente 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.

L'organo di che trattasi 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.

3.4 Group CEO

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

Inoltre, formula le proposte riguardanti le politiche di remunerazione per i Dirigenti con responsabilità strategiche; il *Group CEO* ha, in particolare, la competenza a formulare le proposte in merito alle remunerazioni dei membri del GMC, salve le competenze del Comitato Controllo e Rischi con riferimento al *Group Chief Risk Officer*.

È inoltre incaricato della definizione della posizione economica del personale di ogni ordine e grado della

⁵ A tale competenza si affianca, ancorché in via provvisoria come già esplicitato nel capitolo 3.2, quella vigente di esprimere pareri e formulare proposte non vincolanti al Consiglio di Amministrazione, previa proposta del *Group CEO*, in merito alla remunerazione dei Vicedirettori Generali che non ricoprono uno dei ruoli inclusi nel GMC. Inoltre, per le operazioni con parti correlate aventi ad oggetto i compensi degli Amministratori, dei Sindaci effettivi e dei Dirigenti della Società con grado almeno pari a Direttore Centrale, il Comitato per la Remunerazione svolge le funzioni che sono attribuite al Comitato per la valutazione delle Operazioni con Parti Correlate.

Compagnia in Italia, salve le competenze del Consiglio di Amministrazione⁶.

Formula altresì proposte al Comitato Esecutivo in relazione alle posizioni apicali delle società di rilevanza strategica del Gruppo Generali. In relazione a quest'ultimo punto e come già dettagliato nel capitolo 3.2, al *Group CEO* è stata attribuita la competenza a formulare le proposte retributive per i componenti del GMC⁷, salve le competenze del Comitato Controllo e Rischi con riferimento al *Group Chief Risk Officer*.

3.5 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; tali pareri sono forniti anche per quanto riguarda la remunerazione dei membri del GMC.

Inoltre, esprime il proprio parere sulla remunerazione del responsabile della funzione di *Internal Audit*, nonché sulle remunerazioni degli altri responsabili delle funzioni di controllo.

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.

3.6 Funzioni di controllo e Risorse Umane

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 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;
- l'Area Risorse Umane, che garantisce ausilio tecnico - anche in termini di reportistica - e predispone il materiale di supporto propedeutico alla definizione delle politiche; più nello specifico, le funzioni coinvolte sono il *Group Development & Reward*, per l'implementazione dei sistemi di remunerazione, per l'analisi dei livelli retributivi in termini di equità interna e di confronto con i mercati selezionati e per il monitoraggio delle dinamiche retributive, e il Servizio Organizzazione di Gruppo per la valutazione dei ruoli mediante la metodologia *Hay*.

Altre funzioni, facenti capo al *Group CFO*, sono coinvolte in fase di definizione delle politiche remunerative per l'individuazione dei parametri quantitativi relativi agli obiettivi strategici da collegare alla componente variabile e per la determinazione del *budget* di spesa.

4. Politiche retributive a favore dei componenti degli organi sociali e del "personale"

4.1. Politiche retributive a favore del *Group CEO* e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche

Il *Group CEO* e gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche sono destinatari di un pacchetto retributivo complessivo (cosiddetta *Total Compensation*), costituito da una componente fissa, da una componente variabile a breve e a medio-lungo termine e dai *benefit*.

Al fine di dare una corretta rappresentazione di tale pacchetto retributivo, si illustrano qui di seguito le nuove politiche retributive di Gruppo che la Società intende applicare ai *manager* considerati strategici e al personale che, per ruolo e posizione, può avere un impatto diretto sul conseguimento dei risultati di Gruppo. Le finalità di tali revisioni sono le seguenti:

- allineare i comportamenti e le aspettative del *management* agli obiettivi e ai risultati complessivi del Gruppo nell'ambito di politiche di rischio condivise;
- rafforzare la cultura di Gruppo legando più saldamente il sistema di incentivazione ai risultati di Gruppo;

⁶ Ad eccezione quindi dei membri del GMC e del personale dirigente attualmente con grado di Direttore Generale e Vicedirettore Generale e dei responsabili delle funzioni di controllo. Relativamente ai Direttori Generali e Vicedirettori Generali, formula proposte al Consiglio di Amministrazione; relativamente ai responsabili delle funzioni di controllo, formula proposte in merito alla remunerazione dei responsabili delle funzioni di *Compliance* e *Risk Management*.

⁷ Per effetto di tale attribuzione le proposte riguardanti la determinazione delle remunerazioni di presidenti, amministratori delegati, direttori generali (o componenti dell'alta direzione che ricoprono ruoli equivalenti) delle società controllate aventi rilevanza strategica che ricoprono una delle posizioni ricomprese nel GMC vengono formulate dal *Group CEO* al Consiglio di Amministrazione anziché al Comitato Esecutivo.

- consolidare la filosofia della *Total Compensation* di Gruppo;
- assicurare la coerenza dei pacchetti retributivi in un'ottica di Gruppo.

I principi guida sono:

- il pacchetto retributivo per coloro che sono considerati ruoli chiave del Gruppo è chiaramente definito e orientato al lungo termine;
- la struttura e il livello della *Total Compensation* sono allineati alle politiche di rischio del Gruppo e alle capacità di *risk taking*;
- vengono definite chiaramente le *performance* attese attraverso un sistema strutturato di *performance management*;
- la remunerazione variabile è legata ad indicatori di *performance* del Gruppo, del settore di *business*, delle divisioni/*business unit*, delle funzioni nonché ai risultati individuali;
- la remunerazione variabile viene determinata attraverso piani di incentivazione a breve e a lungo termine collegati ad indicatori di *performance* di Gruppo sia assoluti che relativi e la spesa complessiva del sistema variabile è collegata alla *performance* economica del Gruppo nel lungo periodo;
- la struttura del piano di incentivazione di lungo termine collega la remunerazione allo sviluppo della *performance* e al rischio futuri.

Nel corso del 2013 verranno rivisti i pacchetti retributivi della popolazione di riferimento al fine di renderli più coerenti con i principi suindicati.

Per quanto riguarda l'attuale posizionamento dei pacchetti retributivi dei destinatari delle politiche di remunerazione rispetto ai mercati, si precisa che tendenzialmente tale posizionamento è orientato a riflettere quanto previsto a livello di mediana dai mercati rispettivamente internazionali per i ruoli di GMC e locali per gli altri.

4.1.1 Retribuzione fissa

Remunera il ruolo e in particolare le responsabilità attribuite allo stesso, tenendo altresì conto dell'esperienza, della qualità del contributo dato al raggiungimento dei risultati di *business* e del livello di eccellenza espresso nell'esercizio delle funzioni assegnate.

Il peso della componente fissa deve incidere sulla retribuzione totale in misura adeguata ad attrarre e trattenere le risorse e, contestualmente, a remunerare in misura idonea il ruolo, anche nel caso di mancata erogazione degli incentivi a fronte di risultati insufficienti, onde scoraggiare l'adozione di comportamenti non proporzionati al grado di propensione al rischio proprio dell'azienda nel conseguire risultati sia a breve che a medio-lungo termine. Infine, deve consentire un'ampia gestione della componente variabile, soprattutto in presenza di risultati particolarmente positivi.

4.1.2 Retribuzione variabile

La remunerazione variabile mira a motivare il *management* al raggiungimento degli obiettivi di *business* sia di breve che di lungo periodo collegandoli alla creazione di valore per l'Azionista.

La *performance* viene valutata con un approccio multidimensionale, che tiene conto - a seconda dell'arco temporale preso in esame - dei risultati conseguiti dai singoli individui, di quelli ottenuti dalle strutture in cui questi operano e dei risultati del Gruppo nel suo complesso nonché di quelli dei concorrenti che costituiscono il *panel* di *peer* di riferimento.

Qui di seguito si illustrano sinteticamente gli strumenti che saranno utilizzati a partire dal corrente esercizio per la determinazione della remunerazione variabile.

A. Short Term Incentive (STI)

La *performance* individuale è valutata sulla base sia della *performance* assoluta misurata attraverso il livello di raggiungimento degli obiettivi annuali, che della *performance* relativa valutata nell'ambito di un *calibration meeting* nel corso del quale i livelli di *performance* individuali vengono valutati sia in relazione a quelli degli altri ruoli strategici del Gruppo che del contesto dei rispettivi mercati di riferimento.

All'inizio di ciascun esercizio viene definito un *funding pool*, ovvero la quota complessiva a disposizione per il pagamento dell'STI, in relazione alla *performance* del Gruppo. Il livello *target* del *funding*, calibrato sulla *performance target*, è dato dalla somma dei livelli *target* dei *bonus* individuali.

Il Consiglio di Amministrazione approva la matrice relativa all'STI, che collega la *performance* di *business* al potenziale *funding pool*.

Il *funding* previsto per il *pool* dell'STI, in percentuale rispetto al *target pool*, viene definito alla fine dell'anno di riferimento per la misurazione della *performance*. Tenuto conto dei risultati del *business* e degli indicatori di rischio, il *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 Amministrazione⁸. Verificato che il livello di *Solvency I Ratio* di Gruppo sia stato raggiunto sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi di Gruppo (Risultato Operativo e Utile Netto), il *funding pool* può variare da un minimo del 60% ad un massimo del 150% del livello *target*. Al di sotto dei livelli minimi di raggiungimento dei risultati non è previsto alcun *funding* e quindi il pagamento dei *bonus*. Tuttavia il Consiglio di Amministrazione può autorizzarne una quota con l'obiettivo di remunerare eventuali *performance* particolarmente rilevanti.

Si precisa che per il 2013 il livello di *Solvency I Ratio* di Gruppo è stato fissato al 140% (*hurdle*).

⁸ Per quanto riguarda il *Group CEO*, si precisa che la quota di remunerazione variabile a breve del soggetto interessato non rientra nel calcolo del *funding* in quanto viene determinata dal Consiglio di Amministrazione.

La valutazione dei risultati di Gruppo a cui è collegato il *funding*, nonché dei risultati raggiunti dai singoli destinatari con riferimento agli obiettivi fissati nelle *Balanced Scorecard* (BSC) tiene prioritariamente conto delle necessarie considerazioni in materia dei connessi rischi attuali e futuri.

Questo processo mira a garantire che l'STI remunerati l'effettiva *performance*, la coerenza valutativa a livello di Gruppo e il contributo individuale al raggiungimento dei risultati di Gruppo.

L'allocatione della componente di breve termine della remunerazione variabile ai partecipanti è determinata in relazione alla capienza del *funding pool* disponibile e al livello di *performance* individuale, misurata attraverso un processo di *performance management* di Gruppo. Tale processo utilizza un indicatore individuale di *performance* in una scala da 1 a 5 (dove 5 è il valore massimo) ed è collegato a linee guida di Gruppo per la determinazione dell'incentivo relativamente a ciascun livello di *performance*.

Il *cascading* degli obiettivi è definito attraverso l'utilizzo di BSC che vengono comunicate e condivise con i singoli destinatari. La scheda di BSC è strutturata secondo le seguenti categorie con peso non inferiore al 10%:

- *Strategic Progress*;
- *Business Delivery & Financial Performance*;
- *Process Effectiveness, Risk and Control*;
- *Customer Engagement*;
- *People Management*.

Relativamente all'esercizio corrente, che rappresenta il primo anno di avvio del nuovo sistema di incentivazione, per i membri del GMC potranno non essere valorizzate nelle BSC tutte le prospettive suindicate, in considerazione del fatto che la loro puntuale calibrazione avverrà nel corso del 2014.

La BSC prevede la definizione del livello *target* atteso per ogni obiettivo; il livello di raggiungimento dell'obiettivo (non raggiunto, raggiunto, superato) è definito sulla base della percentuale effettiva di raggiungimento del livello *target*.

Per il *Group CEO* la verifica dei risultati ottenuti e la relativa determinazione del *bonus* viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione; per gli altri membri del GMC la verifica dei risultati raggiunti e la successiva determinazione dei *bonus* compete al Consiglio di Amministrazione su proposta del *Group CEO*, previo parere del Comitato per la Remunerazione; infine, per gli altri ruoli strategici i risultati conseguiti sono discussi nell'ambito del GMC in un *calibration meeting*, nel corso del quale viene valutata la *performance* individuale al fine di determinare la *performance* definitiva tenendo conto dei risultati conseguiti dagli altri ruoli strategici del Gruppo e degli andamenti complessivi dei rispettivi mercati di riferimento. Sulla base delle *performance* vengono quindi determinati i relativi importi di *bonus*. La loro corresponsione agli interessati, siano essi operanti in Assicurazioni Generali che in altre società del Gruppo, avviene successivamente al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo chiamato a certificare il livello di raggiungimento degli obiettivi.

Nelle diverse categorie sono inseriti obiettivi predeterminati 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 maggiormente utilizzati sono il Risultato Operativo, l'Utile Netto, la *Combined Ratio* e le Spese Generali.

B. Long Term Incentive (LTI)

Il sistema, il cui utilizzo è in linea con la più diffusa prassi a livello internazionale, è volto a perseguire l'obiettivo della crescita di valore delle azioni della Società allineando, al contempo, l'interesse economico dei destinatari del LTI a quello degli Azionisti.

In questo senso, al fine di migliorare il collegamento tra la *performance* aziendale e il contributo alla generazione di valore per l'Azionista, si è stabilito di interrompere l'attuale *Long Term Incentive Plan* e di adottarne uno nuovo, più in linea con tali attese.

Il nuovo piano di incentivazione infatti mira a rafforzare il legame tra la remunerazione del *management* e le *performance* attese secondo il piano strategico del Gruppo (c.d. *performance* assoluta) oltre al legame tra la remunerazione e la generazione di valore nel confronto con un gruppo di *peer* (c.d. *performance* relativa).

Il Piano è volto inoltre a perseguire la fidelizzazione del *management* a livello di Gruppo.

Le *performance* dei partecipanti al Piano saranno, in questo modo, ancor più orientate verso il raggiungimento degli obiettivi fissati nel piano strategico del Gruppo Generali, al fine di assicurare lo sviluppo economico, finanziario e patrimoniale della Compagnia e del Gruppo.

In questo quadro, il Piano risulta conforme alle prescrizioni normative ed ai principi dettati in materia anche a livello transnazionale, tenendo altresì conto delle raccomandazioni in materia di politica retributiva degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche dettate dal Codice di Autodisciplina delle società quotate. Inoltre, risulta essere in linea con le *best practice* adottate in ambito internazionale. Il Piano si basa sui seguenti aspetti fondamentali:

- è *rolling* e si articola in cicli, ciascuno della durata di tre anni;
- l'incentivo derivante dal raggiungimento degli obiettivi viene erogato attraverso l'assegnazione di azioni ordinarie di Assicurazioni Generali S.p.A.;
- gli obiettivi ai quali subordinare l'erogazione dell'incentivo sono definiti all'inizio del triennio di riferimento di ciascun ciclo;
- il numero delle azioni da assegnare viene altresì determinato all'inizio di ciascun triennio;
- è stabilito un periodo di *vesting* triennale;
- sono previste clausole di *malus* e di *claw back*;
- è indicata una soglia minima di accesso per ogni *tranche*;
- gli obiettivi ai quali l'erogazione dell'incentivo risulta subordinata per il ciclo 2013-2015 sono il *Return on Equity* (RoE) ed il *relative Total Shareholders' Return* (rTSR) rapportato ad un *Peer Group*; per quanto

riguarda i responsabili delle funzioni di controllo, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Controllo e Rischi, per quel che riguarda il Responsabile del *Group Audit*, e del *Group CEO*, per quanto attiene ai Responsabili delle funzioni di *Compliance* e di *Risk Management*, definirà di anno in anno gli obiettivi qualitativi, udito il parere del Collegio Sindacale e, con riferimento ai responsabili delle funzioni di *Compliance* e di *Risk Management*, quello del Comitato Controllo e Rischi.

Nel dettaglio, il numero massimo di azioni assegnabili alla fine di ciascun ciclo è calcolato in base al rapporto fra l'importo massimo di *bonus* (calcolato in percentuale della remunerazione annua lorda ricorrente) ed il valore dell'azione, calcolato come media del prezzo dell'azione stessa nei tre mesi precedenti la riunione del Consiglio di Amministrazione in cui viene approvato il progetto di bilancio di esercizio e del bilancio consolidato relativi all'esercizio precedente a quello in cui inizia il ciclo di riferimento.

Il numero massimo delle azioni da assegnare viene suddiviso in tre *tranche*, che si riferiscono ai tre anni di durata del ciclo e determinate in misura percentuale rispettivamente pari al 30%-30%-40%. Ogni anno viene verificato il livello di raggiungimento degli obiettivi fissati per il triennio per determinare il numero di azioni da accantonare per ciascuna *tranche*. L'accantonamento effettivo delle azioni è altresì subordinato alla verifica annuale del superamento della soglia di accesso minima che, per il ciclo che inizia nel corrente esercizio, è stata individuata nel *Solvency Ratio* di Gruppo calcolato secondo i criteri di *Solvency I*. Ai fini dell'accantonamento effettivo della prima *tranche* per il 2013 il livello di *Solvency Ratio* non dovrà essere inferiore al 140%. Per la seconda *tranche*, tale livello per il 2014 non dovrà essere inferiore al maggiore tra il 140% ed il livello raggiunto nell'anno precedente. Infine, ai fini dell'accantonamento della terza *tranche*, per il 2015 tale soglia non dovrà essere inferiore al 160%.

La somma delle azioni accantonate in ciascuno dei tre anni sarà assegnata definitivamente solo alla fine del triennio, a valle della verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi nel terzo anno.

Gli obiettivi ai quali legare l'erogazione delle azioni sono il rTSR, confrontato con un *Peer Group* identificato nell'indice *STOXX Euro Insurance Index* ed il RoE. I livelli di raggiungimento attesi per tali obiettivi verranno individuati all'avvio di ciascun ciclo e resteranno tali per l'intera durata del triennio. Il livello di *performance* e il corrispondente livello di incentivo sono determinati dalla valutazione del raggiungimento contestuale dei due obiettivi sopra indicati. Il livello di *performance* viene rappresentato in una matrice che identifica gli intervalli di RoE e i quadranti del rTSR e in ragione dell'incrocio dei rispettivi risultati definisce la percentuale di azioni rispetto al valore massimo.

Secondo la matrice di riferimento, non viene erogato alcun incentivo qualora almeno uno degli obiettivi sia raggiunto ad un livello inferiore al minimo (*threshold*). Qualora il risultato di RoE si attesti tra lo scaglione massimo e lo scaglione minimo, il valore dell'incentivo segue un andamento progressivo pari a $\pm 25\%$. Qualora il risultato di rTSR si

attesti tra il quadrante massimo e il *threshold*, l'incentivo segue un andamento progressivo pari a $\pm 25\%$. I livelli effettivi di incentivo sono determinati dalla corrispondente percentuale riferita agli scaglioni di raggiungimento del RoE e contestuale raggiungimento del quadrante di rTSR relativo. Per livelli superiori al *target* del RoE è posto un *cap* di *overperformance*.

Alla fine del terzo anno le azioni accantonate verranno definitivamente assegnate ai destinatari in soluzione unica, purché non sia ancora cessato il rapporto di lavoro/amministrazione con la Società ovvero con altra società del Gruppo alla data di assegnazione. Il 50% del totale sarà immediatamente disponibile, il 25% sarà sottoposto ad un vincolo di indisponibilità della durata di un anno, l'ulteriore 25% ad un vincolo di indisponibilità della durata di due anni, fermo restando l'obbligo degli amministratori che partecipano al Piano di mantenere un adeguato numero di azioni assegnate fino alla fine del mandato.

Ai fini dell'attuazione del Piano, le azioni oggetto di assegnazione gratuita ai destinatari del Piano, alle condizioni ivi previste, per il primo ciclo riverranno, in tutto o in parte, 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 e/o da eventuale 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.

4.1.3 Coerenza delle politiche di remunerazione con il perseguimento degli interessi a lungo termine della Società e con la politica di gestione del rischio

Le politiche di remunerazione come sopra illustrate assicurano nel complesso la coerenza con il perseguimento degli interessi a lungo termine della Società e del Gruppo, nonché con la politica di gestione del rischio di Gruppo.

Per quanto riguarda, in particolare, la remunerazione variabile, l'impiego combinato dell'STI per la componente a breve e del LTI per la componente a medio-lungo termine, è teso ad indirizzare l'attività dei soggetti destinatari verso il perseguimento dell'equilibrio e della redditività dell'impresa nel medio-lungo periodo, mediante una serie di misure *ex-ante* ed *ex post* - in parte già sopra esposta - che intervengono nel processo di determinazione e di erogazione della componente variabile della remunerazione.

Si riepilogano quindi le misure adottate con particolare riguardo al *Group CEO* e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche.

A. Bilanciamento delle componenti della remunerazione

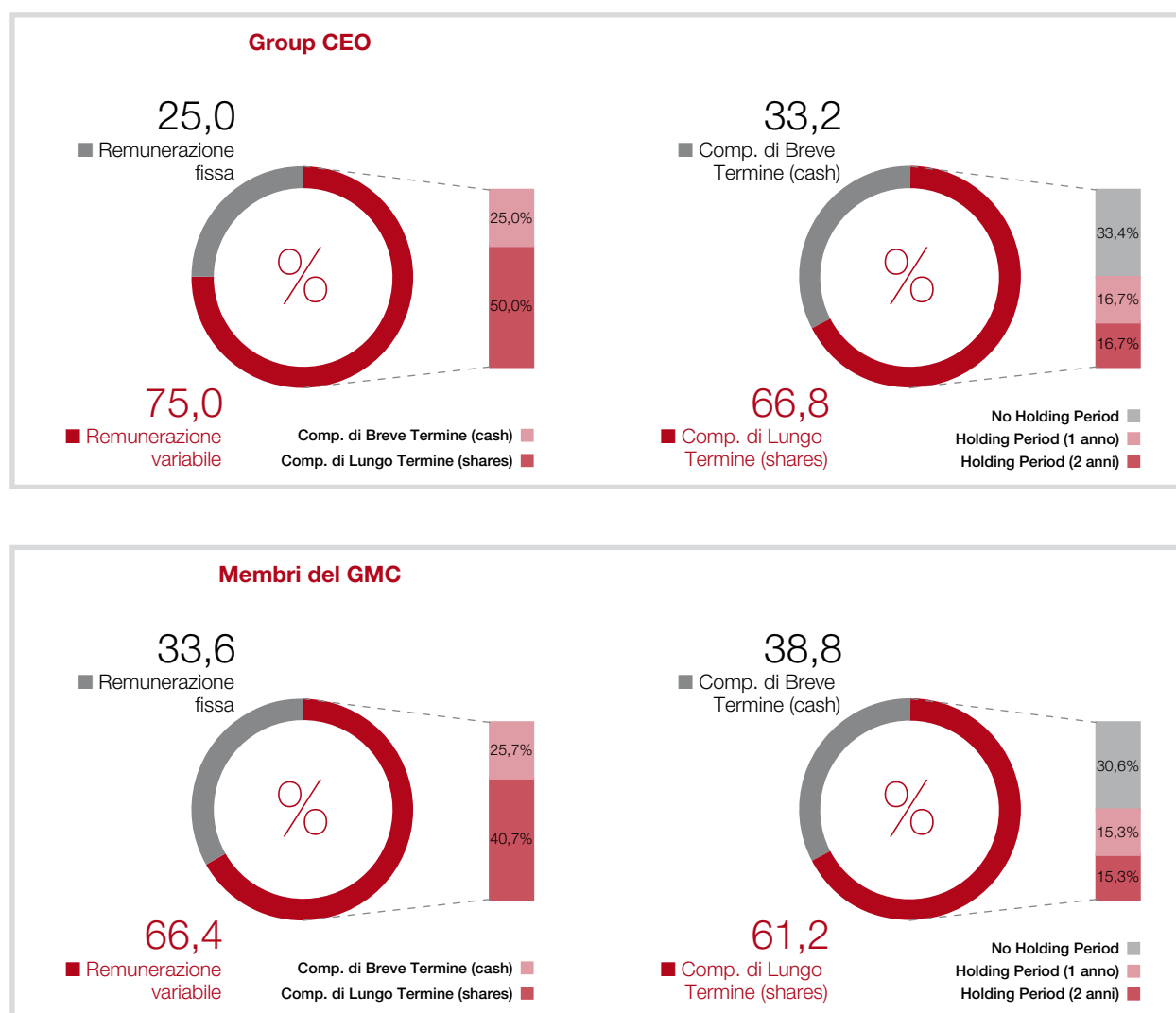
Per ciò che concerne, in primo luogo, l'incidenza della remunerazione fissa e della remunerazione variabile sulla remunerazione complessiva, nonché, in secondo luogo, il peso delle componenti a breve e a lungo termine della remunerazione variabile sul totale di quest'ultima, il bilanciamento così come impostato risulta funzionale al perseguimento degli interessi della Società e del Gruppo nel medio-lungo periodo, pur rimanendo la componente fissa atta a remunerare il ruolo anche in assenza di risultati.

Infatti, nel primo caso vi è una correlazione diretta tra responsabilità assegnate e incidenza della componente

variabile della remunerazione, tale per cui all'aumentare delle prime corrisponde sostanzialmente un incremento del peso di quest'ultima. Anche nel secondo caso, ovvero il bilanciamento tra le due componenti della remunerazione variabile, l'incidenza di quella a lungo termine in linea di massima aumenta all'accrescere delle responsabilità.

Si precisa che il bilanciamento in oggetto è stato elaborato sulla base degli assunti riportati nella nota metodologica sotto indicata considerando una situazione a regime (che tiene conto dei potenziali effetti che il LTI in oggetto produrrà a partire dal 2016).

INCIDENZA IPOTETICA DELLA COMPONENTE FISSA E DI QUELLA VARIABILE DELLA REMUNERAZIONE SUL TOTALE DELLA STESSA, CON INDICAZIONE DEL PESO DELLE COMPONENTI A BREVE E A LUNGO TERMINE E INCIDENZA SUL TOTALE DELLA REMUNERAZIONE VARIABILE DELLE COMPONENTI A BREVE E A LUNGO TERMINE



Nota metodologica: Performance stimata al target; STI: corresponsione annuale in cash. LTI: corresponsione dopo 3 anni in azioni; 50% senza vincoli; 25% bloccate per un anno; 25% bloccate per due anni. Si ipotizza un valore dell'azione costante nel periodo di riferimento.

B. Misurazione della performance – obiettivi annuali e triennali

Posto che la Società individua obiettivi annuali e triennali, la relativa valutazione della *performance* si basa su un arco di tempo pluriennale. Ciò garantisce un rigoroso collegamento con i livelli di *performance* attesi per l'esercizio in corso e per il successivo triennio sulla base dei piani industriali.

C. Pagamento della componente variabile: soglie minime d'accesso, limiti massimi, differimento e periodo di mantenimento delle azioni, clausole di *malus* e *claw back*, condizioni sospensive

Per quanto riguarda il pagamento della componente variabile, sono state individuate soglie minime d'accesso e limiti massimi in caso di *overperformance* sia per STI e LTI ed è previsto il differimento di una quota dell'incentivo.

Infatti, l'erogazione della remunerazione variabile è diluita nell'arco di 5 anni: dopo il primo periodo di *accrual* annuale legato alla verifica del raggiungimento degli obiettivi presenti nell'STI, viene erogata una prima quota *cash*. Contestualmente, nell'ambito del LTI, e dopo il primo periodo di *accrual*, viene accantonata una quota di azioni, pari al 30% sulla base della *performance* annuale rispetto agli obiettivi triennali. Dopo il secondo periodo di *accrual*, viene accantonata un'altra quota di azioni pari sempre al 30% sulla base del livello di *performance* del secondo anno rispetto agli obiettivi triennali. Lo stesso accade alla fine del terzo anno per un numero di azioni pari al 40%. Le azioni sono assegnate tutte al terzo anno; una parte di esse è soggetta ad un ulteriore periodo di indisponibilità di uno o due anni.

Sono previste altresì condizioni sospensive: in particolare, sia per l'STI che per il LTI, è prevista la possibilità di non erogare tutto o parte del *bonus* qualora a livello di Gruppo non sia stata raggiunta la soglia minima degli obiettivi ritenuti strategici dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre è previsto che l'STI non sia erogato nel caso in cui il livello di *Solvency Ratio* di Gruppo, calcolato in base ai criteri di *Solvency I*, sia inferiore al 140% e che le tre *tranche* del LTI non siano accantonate nel caso in cui il livello di *Solvency Ratio* di Gruppo, calcolato in base ai criteri di *Solvency I*, sia inferiore ai livelli descritti nel capitolo 4.1.2 lettera B).

Infine, sono state adottate clausole di *claw back*, che consentono alla Compagnia di richiedere la restituzione, in tutto o in parte, della componente a breve o a medio-lungo termine già erogata sulla base di risultati non duraturi per effetto di condotte dolose o gravemente colpose dei destinatari, e clausole di *malus*, in forza delle quali le azioni già accantonate potranno, in tutto o in parte, non essere erogate qualora si verifichi un significativo deterioramento della situazione patrimoniale o finanziaria della Compagnia accertato dal Consiglio di Amministrazione.

D. Gestione del rischio

Nell'ottica di predisporre politiche di remunerazione improntate alla sana e prudente gestione del rischio, il *Solvency Ratio* di Gruppo, calcolato secondo i criteri di *Solvency I*, è risultato essere, relativamente alla gestione del rischio, il parametro più appropriato.

4.1.4 Ulteriori compensi

A. Compensi in qualità di amministratori di società controllate e partecipate

Per quanto riguarda i compensi percepiti dal *Group CEO* e dai Dirigenti con responsabilità strategiche in qualità di amministratori di società controllate e partecipate, questi devono essere riversati alla Capogruppo salvo casi eccezionali adeguatamente formalizzati e motivati, autorizzati volta per volta dagli organi competenti.

B. Remunerazioni non ordinarie e trattamenti integrativi/migliorativi

Costituiscono elementi della retribuzione che in situazioni particolari - più sotto dettagliate - possono essere accordati *una tantum* e *ad hoc* ad alcune figure apicali, fermo restando il loro carattere di straordinarietà.

Più nello specifico si tratta di *entry bonus*, componenti variabili garantite, gratifiche straordinarie, *retention bonus*, sia *cash* che in strumenti finanziari, o trattamenti integrativi/migliorativi rispetto a quelli disciplinati dalla *policy*, come nel caso dei *benefit*. Sono riconosciuti in via straordinaria per favorire l'*engagement* di tali ruoli apicali, in fase di *start up* di progetti particolarmente rilevanti, nel caso di raggiungimento di risultati eccezionali oppure a fronte del rischio di perdita di risorse chiave che sono altresì difficilmente reperibili sul mercato.

Il riconoscimento di tali elementi retributivi è attuato nell'ambito dei processi di *governance* in materia di remunerazioni e ne viene data puntuale informativa secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

4.1.5 Benefit

Costituiscono una componente apprezzabile del pacchetto retributivo - in un'ottica di *Total Compensation* - quale elemento integrativo alla corresponsione monetaria.

In generale i *benefit* si differenziano a seconda delle categorie di destinatari, sia per tipologia che per valore complessivo, e si concretizzano principalmente nella previdenza integrativa e nell'assistenza sanitaria estesa anche alle famiglie. Il trattamento pensionistico complementare e l'assistenza sanitaria del *Group CEO* e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche sono disciplinati dalla normativa contrattuale di settore e da quella integrativa per i dirigenti del Gruppo Generali, contenente alcune disposizioni migliorative. A livello di contratto integrativo sono altresì contemplate altre coperture assicurative, quali la garanzia *Long Term Care*, per il caso di disabilità permanente, e garanzie per il caso morte e l'invalidità permanente totale da infortunio o malattia, professionale ed extraprofessionale e per il caso di invalidità permanente parziale da infortunio o malattia.

Sono inoltre riconosciute condizioni contrattuali di maggior favore per quanto riguarda la sottoscrizione di strumenti assicurativi e prodotti bancari, agevolazioni nell'accesso a prestiti/mutui ipotecari per l'acquisto dell'abitazione o dell'autovettura.

Il pacchetto di *benefit* accordato al *Group CEO* e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche include altresì l'auto aziendale ad uso promiscuo e la carta carburante.

Possono essere riconosciute infine agevolazioni connesse alla sistemazione logistica ed abitativa.

Si precisa infine che a favore del *Group CEO* e del *Group CFO*, nella sua qualità di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili, è stata stipulata una polizza *D&O* come dettagliata al capitolo 4.5.

In definitiva, la struttura della remunerazione da erogare al *Group CEO* e agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche, in quanto incentrata sulla sana e prudente gestione del rischio, nonché sulla necessità di garantire la redditività e l'equilibrio dell'impresa nel lungo termine, è conforme ai principi ispiratori della normativa e rispetta sostanzialmente le disposizioni normative concernenti la struttura della remunerazione.

Rispetto alle modifiche apportate alle politiche retributive sopra illustrate e già definite dal Consiglio di Amministrazione, non si prevedono cambiamenti di rilievo nel corso del presente esercizio.

4.2 Politiche retributive a favore degli amministratori non muniti di deleghe esecutive

Le vigenti politiche di remunerazione degli amministratori non muniti di deleghe esecutive, degli amministratori indipendenti e dei Vicepresidenti del Consiglio di Amministrazione prevedono che la remunerazione sia composta da una componente fissa, con un incremento del 50% per coloro che sono membri del Comitato Esecutivo, e da una componente variabile pari complessivamente allo 0,01% dell'utile consolidato, fermo un limite massimo complessivo di Euro 300.000,00 da ripartirsi in parti uguali tra i Consiglieri di Amministrazione. In aggiunta agli emolumenti summenzionati è prevista la corresponsione di un gettone di presenza per ciascuna seduta del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo, oltre al rimborso delle spese a piè di lista incontrate per la partecipazione alle sedute.

Per quanto riguarda la componente variabile, questa rappresenta una parte non significativa della remunerazione complessiva, posto che il relativo meccanismo di calcolo, come sopra definito, è tale da comportare un'incidenza in misura contenuta sull'emolumento fisso, ancor più se si prende in considerazione il pacchetto complessivo (inclusivo dei gettoni di presenza e degli eventuali emolumenti per la partecipazione a comitati consiliari). Per gli amministratori non muniti di deleghe esecutive non sono contemplati piani di incentivazione basati su strumenti finanziari.

Ciò premesso, considerato che il mandato degli amministratori scadrà nel corso del presente esercizio, l'Assemblea degli Azionisti del 30 aprile p.v. sarà chiamata a nominare i componenti del Consiglio di Amministrazione e a determinarne il compenso annuo lordo; in relazione a ciò l'organo consiliare nella riunione del 22 febbraio 2013 ha incaricato la società di consulenza The European House-Ambrosetti di effettuare un'analisi in termini di adeguatezza complessiva delle attuali componenti remunerative in essere, anche con riferimento ad un gruppo di *Italian major companies*, che è stato individuato tenendo in considerazione le caratteristiche e lo *standing* del Gruppo Generali.

Gli esiti dell'analisi in questione sono stati sottoposti dal Comitato per la Remunerazione al Consiglio di Amministrazione del 13 marzo u.s., il quale - alla luce delle evidenze emerse - non ha ritenuto necessario apportare modifiche all'attuale *policy* in vigore. Pertanto, per il triennio di durata in carica del Consiglio di Amministrazione che verrà nominato dall'organo assembleare e, pertanto, sino alla data di effettiva approvazione del bilancio relativo all'esercizio sociale che chiuderà al 31 dicembre 2015, all'Assemblea degli Azionisti verrà presentata la proposta che a ciascun membro del Consiglio di Amministrazione spettano, oltre al rimborso delle spese a piè di lista incontrate per la partecipazione alle sedute, un compenso fisso, con un incremento del 50% per coloro che siano membri del Comitato Esecutivo; un compenso variabile, pari complessivamente allo 0,01% dell'utile consolidato, fermo un limite massimo complessivo pari ad Euro 300.000,00, da ripartirsi in parti uguali tra i Consiglieri di Amministrazione; un gettone di presenza per ciascuna seduta di Consiglio di Amministrazione e di Comitato Esecutivo.

Analogo *benchmark* è stato richiesto anche relativamente agli emolumenti aggiuntivi attualmente riconosciuti agli amministratori che sono membri di comitati consiliari.

Si precisa che il Comitato per la Remunerazione ha provveduto a verificare nella seduta del 22 febbraio scorso la non sussistenza di impedimenti tali da non consentire alla società di consulenza The European House - Ambrosetti di prestare i propri servizi.

Agli amministratori che sono anche membri di comitati consiliari (diversi dal Comitato Esecutivo di cui sopra) sono corrisposti degli emolumenti aggiuntivi rispetto a quanto già percepito in qualità di membri 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.

La politica di remunerazione a favore del Presidente prevede la corresponsione degli emolumenti quale membro del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo, come sopra indicati, 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 a medio-lungo termine.

La politica per tale figura prevede inoltre alcuni benefici non monetari, quali coperture assicurative per infortuni professionali e malattie, nonché l'assistenza sanitaria. Possono inoltre essere previsti ulteriori *benefit*, analoghi a quelli attualmente contemplati per il *Group CEO* e gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche.

Per quanto riguarda il trattamento economico di fine mandato o in caso di anticipata cessazione dall'incarico da corrispondere agli amministratori sopra menzionati, ivi incluso il Presidente del Consiglio di Amministrazione, si rinvia alla politica in materia come dettagliata nel capitolo 4.3.

Si precisa infine che a favore dei soggetti suindicati è stata stipulata una polizza *D&O*, come illustrata nel capitolo 4.5.

4.3 Trattamento di fine mandato - Importi erogati in caso di anticipata cessazione dell'incarico

La politica definita lo scorso anno dalla Società in materia di trattamento di fine mandato e di anticipata cessazione dall'incarico prevede che:

- a) in caso di scadenza naturale del mandato, non è prevista l'erogazione di alcun importo;
- b) in caso di anticipata cessazione dall'incarico di un amministratore, potrà essere riconosciuto allo stesso a titolo di indennizzo, qualora ne ricorrano i presupposti di legge, un importo fino al massimo del compenso spettante per il residuo periodo di durata della carica. Nessun importo verrà riconosciuto all'amministratore in caso di dimissioni, 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.

Nel caso in cui l'Amministratore ricopra anche la carica di Direttore Generale della Società⁹, troveranno applicazione le seguenti disposizioni. In particolare, in caso di risoluzione anticipata del rapporto di lavoro di un Direttore Generale o di un Dirigente con responsabilità strategica, il trattamento che potrà essere riconosciuto all'interessato, in coerenza con le previsioni normative e contrattuali vigenti, sarà pari a quanto previsto a titolo di preavviso dalle disposizioni normative e/o di contratto collettivo nazionale applicabili, più un importo equivalente a ventiquattro mensilità di retribuzione ricorrente, per tale intendendosi la retribuzione annua lorda incrementata della media di quanto effettivamente percepito a titolo di componente di breve termine della remunerazione variabile nell'ultimo triennio.

Accettando tale importo il dipendente rinuncia in via generale ad ogni diritto comunque connesso, direttamente e/o indirettamente, al rapporto di lavoro con Assicurazioni Generali S.p.A. 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.

Ai fini del calcolo dell'importo che potrà essere riconosciuto all'interessato, si terrà conto dell'ammontare complessivo di quanto dovuto a titolo di retribuzione annua lorda, di compenso per la carica da amministratore e della media di quanto effettivamente percepito a titolo di componente di breve termine della remunerazione variabile nell'ultimo triennio relativamente a ciascuna delle cariche.

In aggiunta alle previsioni suindicate, sia con gli amministratori che con gli altri Dirigenti con responsabilità strategiche possono essere stipulati patti di non concorrenza o di riservatezza. Il corrispettivo di tali patti, di durata comunque limitata, è commisurato al pregiudizio che potrebbe derivare alla Società e/o al Gruppo nel caso in cui il soggetto esercitasse attività in concorrenza a quella della Società e/o del Gruppo Generali o divulgasse informazioni che potrebbero anch'esse arrecare nocimento alla Società e/o al Gruppo e tiene conto altresì del ruolo precedentemente ricoperto ed in particolare delle responsabilità attribuite al soggetto in questione.

4.4 Politiche retributive a favore dei componenti dell'Organo di controllo

Le politiche per tali soggetti prevedono la corresponsione di un compenso annuo lordo fisso per tutta la durata del mandato, con una maggiorazione del 50% per il Presidente del Collegio Sindacale; non sono previste componenti variabili della remunerazione.

Ai soggetti in questione compete inoltre, ai sensi dell'art. 37.4 dello Statuto, il rimborso delle spese incontrate nell'esercizio delle loro funzioni.

I membri dell'Organo di controllo beneficiano infine della polizza *D&O* illustrata nel successivo capitolo 4.5.

4.5 Polizza di assicurazione *D&O* (*Directors' and Officers' Liability Insurance*)

In linea con la *best practice* diffusa sui mercati finanziari e tenuto conto degli elementi caratterizzanti lo svolgimento dell'attività d'impresa della Compagnia e del Gruppo, è in vigore una 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.

Gli attuali termini, decorrenti dal 1° maggio 2012 e sino al 30 aprile 2013, sono i seguenti:

- a) Durata: 12 mesi, rinnovabili di anno in anno, sino a

⁹ È il caso del *Group CEO*.

- revoca dell'autorizzazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti;
- b) Massimale: Euro 100 milioni per sinistro, in aggregato annuo e per periodo di copertura;
 - c) Premio annuo imponibile: Euro 843,525;
 - d) Esclusione della copertura assicurativa per i casi di dolo e colpa grave.

A partire dal 1° maggio 2013, fermo restando il rinnovo della copertura sopra indicata, verrà stipulata a favore dei membri del GMC un'ulteriore copertura nei medesimi termini di cui sopra ad eccezione del massimale che sarà pari ad Euro 20 milioni per sinistro, in aggregato annuo e per periodo di copertura.

4.6 Politiche retributive a favore dei responsabili e del personale di livello più elevato delle funzioni di controllo

Il pacchetto retributivo dei soggetti suindicati è composto da una componente fissa e da una variabile. 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.

Gli obiettivi sulla base dei quali viene determinata la componente di breve termine della remunerazione variabile sono definiti in base alle attività specifiche di ciascuna delle funzioni e non prendono in considerazione le *performance* finanziarie.

Per i responsabili delle funzioni di controllo è prevista altresì, seppur in misura contenuta, la partecipazione al sistema di incentivazione di medio-lungo termine (LTI). In tale contesto vengono assegnati obiettivi di natura pluriennale connessi esclusivamente all'efficacia e qualità dell'azione di controllo, previa verifica che non siano fonte di conflitti d'interessi.

A tal fine, la verifica, su base annuale, del raggiungimento dei predetti obiettivi qualitativi, nonché l'effettiva attribuzione delle azioni alla fine di ciascun triennio sono deliberate dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, secondo quanto già descritto al precedente par. 3.2. 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 all'incentivazione che, in ogni caso, resta condizionata al conseguimento dei risultati previsti per tutti gli altri partecipanti del LTI.

È prevista altresì l'applicazione di condizioni sospensive e clausole di *malus* e *claw back* analoghe a quelle descritte nel capitolo 4.1.3 alla lettera C) sia per la componente variabile a breve che per il LTI.

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. Comunicazione interna delle politiche di remunerazione e dei relativi processi

I criteri generali delle politiche di remunerazione e i processi di valutazione devono essere formalizzati e la relativa documentazione deve essere trasmessa in anticipo al personale interessato in modo da garantire a quest'ultimo un'appropriata e preventiva informazione, nel rispetto dei diritti di riservatezza e fatta salva l'applicazione della disciplina che regola i rapporti di lavoro; in relazione a ciò è in corso di verifica l'adeguatezza del processo di comunicazione e della relativa tempistica al fine di ottemperare più adeguatamente ai dettati normativi.

6. Politiche di remunerazione del gruppo assicurativo

Nell'ambito dei suoi poteri di direzione e coordinamento la Capogruppo ha il compito di assicurare la complessiva coerenza delle politiche di remunerazione del Gruppo assicurativo, garantendone l'adeguata calibratura, e ne verifica la corretta applicazione.

Ciò premesso, il nuovo sistema di incentivazione illustrato al capitolo 4.1, da destinare ai *manager* strategici di tutto il Gruppo individuati sulla scorta del modello di *Corporate Title*, sarà gradualmente esteso a partire dal corrente esercizio a tutte le società del Gruppo sia italiane che estere; ciò consentirà di rafforzare ulteriormente la coerenza delle politiche a livello di Gruppo e di affinarne la loro calibratura in funzione delle caratteristiche delle società, oltre che di indirizzare più efficacemente le azioni dei soggetti suindicati verso il perseguimento degli obiettivi ritenuti strategici dal Gruppo nell'ottica di massimizzarne la *performance* complessiva.

Per quanto attiene, invece in generale, alla determinazione dei compensi spettanti ai membri dell'organo amministrativo e dell'organo di controllo delle società del Gruppo Generali, relativamente a quelle aventi sede nel territorio italiano, ciascuna società applica le disposizioni fissate in materia dal codice civile e dai relativi statuti, alla luce delle indicazioni fornite dalla Capogruppo.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione della società - nell'ambito delle *guidelines* fornite dalla Capogruppo - determina ed approva la componente fissa degli emolumenti spettanti agli amministratori investiti di particolari cariche (Presidente, Vicepresidente e Amministratore Delegato) e stabilisce altresì la componente variabile, sia di breve che di lungo termine, per gli amministratori muniti di deleghe operative.

Analogo assetto di *governance* viene replicato nell'ambito delle società del Gruppo Generali aventi sede legale all'estero, nel rispetto delle peculiarità delle società e degli ordinamenti locali.

Allo scopo di consentire alla Capogruppo di verificare a *posteriori* la coerenza delle politiche di remunerazione a livello di Gruppo e la loro corretta applicazione, le predette società mettono annualmente a disposizione della medesima la documentazione necessaria relativa alle stesse e alle società da queste controllate.

Sezione II – Informativa sull'attuazione delle politiche retributive

PRIMA PARTE

1. Remunerazione dei membri del Consiglio di Amministrazione

L'organo assembleare ha deliberato che, con riferimento a tutto il triennio di durata in carica del Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 24 aprile 2010 - e pertanto sino alla data di effettiva approvazione del bilancio relativo all'esercizio sociale che chiuderà al 31 dicembre 2012 - a ciascun membro del Consiglio di Amministrazione spettano:

- 1) il rimborso delle spese a piè di lista incontrate per la partecipazione alle sedute;
- 2) un compenso pari ad Euro 100.000,00 lordi annui, con un incremento del 50% per coloro che siano membri del Comitato Esecutivo;
- 3) un compenso variabile, pari complessivamente allo 0,01% dell'utile consolidato, fermo un limite massimo complessivo pari ad Euro 300.000,00, da ripartirsi in parti uguali tra i Consiglieri di Amministrazione;
- 4) un gettone di presenza per ciascuna seduta del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo pari ad Euro 4.000,00.

Relativamente all'esercizio sociale 2012 i compensi dei membri del Consiglio di Amministrazione sono riportati nella tabella 1.

Per quanto riguarda gli amministratori che sono anche membri di comitati consiliari, il Consiglio di Amministrazione del 24 marzo 2012 ha deliberato di attribuire ai membri del Comitato per le Nomine e la *Corporate Governance* - in ragione dell'aumentato impegno in termini di sedute e di attività connesse - un compenso annuo lordo nella misura rispettivamente di Euro 20.000,00 per il Presidente e di Euro 15.000,00 per i membri di tale comitato, oltre ad un gettone di presenza di Euro 2.000,00 per seduta. Sulla scorta di analoghe considerazioni l'organo consiliare ha deliberato altresì, nel corso della medesima riunione, la corresponsione di un gettone di presenza di Euro 2.000,00 al Presidente e ai componenti del Comitato per la Sostenibilità Sociale ed Ambientale.

Il dettaglio dei compensi relativi all'esercizio 2012 per gli amministratori che sono anche membri di comitati consiliari è riportato nella tabella 2.

2. Remunerazione del Presidente, degli Amministratori Delegati, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche

Presidente: tenuto conto del fatto che l'Assemblea degli Azionisti del 28 aprile 2012 è stata chiamata a deliberare la riconferma del dott. Galateri di Genola quale componente

del Consiglio di Amministrazione, quest'ultimo organo gli ha nuovamente attribuito in seno al medesimo l'incarico di Presidente, provvedendo altresì alla rideterminazione dei relativi emolumenti.

Pertanto, al dott. Galateri di Genola, fermo quanto a lui spettante in qualità di membro del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo ovvero:

- 1) un compenso fisso pari a lordi Euro 100.000,00 in quanto componente del Consiglio di Amministrazione, incrementato nella misura del 50% in quanto componente del Comitato Esecutivo;
- 2) la quota parte del compenso variabile spettante ai componenti del Consiglio di Amministrazione, pari complessivamente allo 0,01% dell'utile consolidato, fermo un limite massimo complessivo pari ad Euro 300.000,00, da ripartirsi in parti uguali tra tutti gli Amministratori;
- 3) un gettone di presenza per ciascuna seduta del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo pari ad Euro 4.000,00;

in ragione dei poteri conferitigli, gli è stato riconosciuto un ulteriore emolumento nella misura di Euro 750.000,00 annui lordi, compenso in linea con gli emolumenti percepiti da soggetti sia italiani che esteri che ricoprono ruoli analoghi in aziende assimilabili, per dimensioni e caratteristiche, ad Assicurazioni Generali.

Sono stati altresì riconfermati i precedenti *benefit*, ovvero:

- una copertura assicurativa relativa sia agli infortuni professionali che alle malattie, sia per il caso di morte che per il caso di invalidità totale e permanente;
- una copertura assicurativa integrativa per le spese sanitarie, con caratteristiche equivalenti a quella prevista per i dirigenti del Gruppo. Il Presidente ha infine percepito gli emolumenti ed i gettoni di presenza connessi agli incarichi di Presidente del Comitato per le Nomine e la *Corporate Governance* e del Comitato per la Sostenibilità Sociale ed Ambientale.

Si precisa che il Presidente in materia di trattamento di fine mandato e di indennità in caso di cessazione anticipata dall'incarico, è soggetto alla relativa politica definita dalla Compagnia nel corso del 2012 di cui al capitolo 4.3. Ai fini del calcolo dell'importo nell'eventualità di anticipata cessazione dall'incarico, verranno presi in considerazione tutti gli emolumenti maturati sino a quel momento dall'interessato.

Il dettaglio degli emolumenti relativi all'esercizio sociale 2012 è riportato nella tabella 1.

Amministratori Delegati: il cambio al vertice del *Group CEO* e le successive modifiche apportate all'assetto organizzativo della Compagnia hanno comportato quanto segue:

Dott. Giovanni Perissinotto: in data 2 giugno 2012 all'interessato sono state revocate le deleghe gestionali - con contestuale cessazione dagli incarichi ricoperti nell'ambito del Comitato Esecutivo e del Comitato per gli Investimenti, il 12 giugno si è risolto consensualmente il rapporto di lavoro dipendente in essere, mentre a far data dal 20 luglio 2012 il dott. Perissinotto è cessato dall'incarico di consigliere di amministrazione. In ragione di ciò ed in conformità alla politica definita dalla Compagnia in materia di risoluzione anticipata dall'incarico, all'interessato è stato corrisposto un importo complessivo di Euro 9.073.024,89 lordi.

Più nel dettaglio, sono stati riconosciuti all'interessato:

- un importo a titolo di indennizzo per il periodo residuo di durata della carica pari ad 11 mensilità calcolate sui relativi emolumenti, per un ammontare di € 1.475.398,22, per l'anticipata cessazione dall'incarico di amministratore;
- un importo a titolo di preavviso - come previsto dal vigente CCNL per i dirigenti delle imprese assicuratrici - pari a 12 mensilità calcolate sulla retribuzione annua lorda percepita in qualità di Direttore Generale, per un ammontare di € 1.459.525,33 a fronte della risoluzione del rapporto di lavoro dipendente;
- un importo equivalente a 24 mensilità di retribuzione ricorrente per tale intendendosi gli emolumenti in qualità di Amministratore Delegato e di componente del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo, la retribuzione annua lorda percepita in qualità di Direttore Generale e alla media della componente variabile erogata nell'ultimo triennio per ciascuna delle cariche; l'ammontare è pari € 6.138.101,33.

Si precisa che la cessazione anticipata dall'incarico ha comportato per l'interessato la perdita dei diritti derivanti dalla partecipazione ai piani di incentivazione a lungo termine.

È stato altresì stipulato con il dott. Perissinotto un patto di non concorrenza, a fronte del quale la Compagnia si è impegnata a versare al medesimo in 18 mensilità e sino alla data del 31 dicembre 2013 un importo lordo complessivo pari a Euro 1.584.362,55.

È inoltre in vigore a favore dell'interessato la polizza D&O - come previsto dalla copertura e fino alla scadenza della stessa (30 aprile 2013) - in relazione al pregresso operato del medesimo in Assicurazioni Generali, alle condizioni attualmente in essere.

La Compagnia ha altresì erogato a titolo di premio di anzianità - come previsto dal CCNL - il relativo pro quota pari a € 117.040,00 lordi.

Infine, al dott. Giovanni Perissinotto è stata confermata sino al 31 dicembre 2013 la disponibilità dell'abitazione precedentemente in uso a Milano alle medesime condizioni di godimento ed è stata accordata una deduzione parziale delle spese legali.

Dott. Mario Greco: in data 1° agosto 2012 il dott. Mario Greco è stato nominato Amministratore Delegato e Group CEO della Compagnia ed ha instaurato con la stessa

un rapporto di lavoro dipendente in qualità di Direttore Generale.

Al dott. Greco è stato riconosciuto il seguente pacchetto retributivo:

- remunerazione fissa: un compenso annuo lordo in qualità di Amministratore Delegato pari a Euro 1.100.000,00, inclusivo degli emolumenti e dei gettoni di presenza previsti per i membri 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 Euro 200.000,00.
- componente a breve termine della remunerazione variabile: a fronte del raggiungimento degli obiettivi assegnati, all'interessato verrà riconosciuto un importo che al *target* sarà pari al 100% della remunerazione fissa;
- componente a lungo termine della remunerazione variabile: a fronte del raggiungimento degli obiettivi assegnati, all'interessato verrà riconosciuto un importo che al *target* sarà pari al 200% della remunerazione fissa;
- previdenza integrativa: come da contratti collettivo nazionale ed integrativo, con contribuzione a carico della Compagnia pari al 16,5% della remunerazione fissa ed integrazione annuale a carico della Compagnia pari a € 107.452,22 lordi;
- altri *benefit*: come da vigenti politiche di remunerazione.

Inoltre, al fine di agevolare l'instaurazione del rapporto di lavoro tra la Compagnia e il dott. Greco, sono state accordate all'interessato alcune condizioni di maggior favore, che si riassumono come segue:

- relativamente alla componente a breve termine della remunerazione variabile, al dott. Greco è stata garantita per il solo esercizio 2012 la corresponsione di un importo lordo di Euro 1.300.000,00;
- è stato concordato un trattamento *una tantum*, previa approvazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti, sotto forma di n. 380.868 azioni di Assicurazioni Generali soggette per il 50% ad un periodo di *lock up* che terminerà il 1° agosto 2015 e per il restante 50% ad un periodo di *lock up* che terminerà il 1° agosto 2018. Per ulteriori dettagli si rimanda al documento informativo elaborato ai sensi dell'art. 114-bis del T.U.F. presente nel sito Internet della Compagnia alla sezione "Governance, Relazione sulla Remunerazione";
- in materia di trattamento di fine mandato e anticipata cessazione dall'incarico, ferma restando la relativa *policy* in vigore, per il caso di licenziamento in assenza di giusta causa ovvero di dimissioni per giusta causa sono state definite le seguenti previsioni aggiuntive:
 - a) periodo di preavviso: convenzionalmente determinato in 12 mesi;
 - b) nell'ipotesi di cessazione del rapporto nel primo anno di svolgimento (anteriormente alla data di maturazione della componente variabile a breve) l'indennità è calcolata includendo nella base di calcolo l'ammontare della componente variabile a breve nella misura del 100% della componente fissa della retribuzione;
 - c) ipotesi convenzionali di giusta causa di dimissioni: ricompresi, tra gli altri, i casi di riduzione, revoca

o mancato rinnovo della carica e/o dei poteri (in assenza di giusta causa) e/o di attribuzione ad altri soggetti di deleghe o poteri che risultino, anche nel loro complesso, sostanzialmente equivalenti a quelli attribuiti o dovuti, o comunque di rilievo tale da incidere sostanzialmente sulla complessiva posizione e sul ruolo di vertice dell'interessato nell'ambito della Società e del Gruppo;

d) incentivi sotto forma di strumenti finanziari soggetti a *lock up*: automaticamente liberati.

Dott. Sergio Balbinot: in relazione al riassetto organizzativo della Compagnia, in data 8 novembre 2012 il dott. Balbinot è cessato anticipatamente dalla carica di consigliere di amministrazione e contestualmente da quelle di Amministratore Delegato e di componente del Comitato Esecutivo della Compagnia, fermo restando in essere il rapporto di lavoro dipendente in qualità di Direttore Generale. In relazione a ciò e in conformità alla *policy* in materia, al dott. Balbinot è stato riconosciuto un importo di Euro 790.596,00 lordi, pari a 6 mensilità di emolumenti per le cariche suindicate più la media della componente a breve dell'ultimo triennio (percepita in qualità di Amministratore Delegato). Inoltre, sempre in considerazione della cessazione dagli incarichi suindicati e della contestuale attribuzione del ruolo di *Group Chief Insurance Officer*, la componente fissa della remunerazione è stata ridefinita in Euro 1.000.000,00 annui lordi con decorrenza 9 novembre 2012.

Relativamente al dott. Raffaele Agrusti e all'ing. Paolo Vagnone, che nel corso del 2012 hanno assunto rispettivamente il ruolo di *Country Manager* per l'Italia e Responsabile delle *Global Business Lines*, si precisa che tali cambiamenti non hanno comportato mutamenti per quanto riguarda la struttura e l'entità dei rispettivi pacchetti retributivi.

Relativamente agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche, sono stati riconfermati, o adeguati a seguito di cambiamento di ruolo, i pacchetti retributivi in essere ed è stata determinata la retribuzione complessiva del nuovo *Group Chief Financial Officer*. In particolare si specifica che con il medesimo, al fine di incentivarne l'ingresso in Compagnia, è stato stipulato un accordo in base al quale, previa approvazione dell'Assemblea degli Azionisti, gli sarà attribuito un trattamento *una tantum* sotto forma di azioni, come dettagliato nel relativo documento informativo presente nel sito Internet della Compagnia alla sezione "Governance, Relazione sulla Remunerazione".

Infine, sempre nel corso dell'esercizio 2012, due Dirigenti con responsabilità strategiche hanno lasciato consensualmente la Compagnia e ad entrambi è stato riconosciuto un importo per risoluzione anticipata dell'incarico in coerenza con la *policy* in materia. Si precisa altresì che con uno dei soggetti in questione è stato stipulato un accordo di riservatezza delle informazioni per un periodo di un anno e sino al 31 ottobre 2013, mentre con l'altro soggetto è in essere un contratto di consulenza che si concluderà in data 31 maggio 2013.

Per quanto riguarda le informazioni di dettaglio relative alla componente variabile a lungo termine riferita all'esercizio

2012, si rimanda all'apposito documento informativo elaborato ai sensi dell'art. 114-*bis* del T.U.F presente nel sito Internet della Compagnia nella sezione "Governance, Relazione sulla Remunerazione".

Il dettaglio degli emolumenti degli Amministratori Delegati, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche relativi all'esercizio 2012 è riportato nella tabella 1; le tabelle 3.A e 3.B riferiscono sul LTIP; nelle tabelle 2 e 4 sono riportate rispettivamente le *stock option* e le partecipazioni degli Amministratori Delegati, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con responsabilità strategica.

3. Remunerazione dei componenti dell'Organo di controllo

Posto che per il Collegio sindacale la scadenza del mandato ha coinciso con l'esercizio sociale 2010, il Consiglio di Amministrazione ha verificato, per il tramite del Comitato per la Remunerazione, l'adeguatezza degli emolumenti allora corrisposti e il loro posizionamento rispetto a quelli degli organi di controllo dei maggiori *competitor* assimilabili per dimensioni e complessità ad Assicurazioni Generali, tenendo altresì conto degli ulteriori e rilevanti compiti che sono stati attribuiti all'Organo di controllo per effetto dell'entrata in vigore del decreto legislativo 27 gennaio 2010 n. 39 in materia di revisione dei conti annuali e consolidati.

L'Assemblea del 30 aprile 2011 ha riconfermato l'adeguatezza degli emolumenti corrisposti al Collegio, deliberando in Euro 100.000,00 annui lordi il compenso spettante ai Sindaci effettivi, per ciascuno degli esercizi sociali 2011, 2012 e 2013, con una maggiorazione del 50% per il Presidente del Collegio Sindacale.

Il dettaglio degli emolumenti relativi all'esercizio sociale 2012 è riportato nella tabella 1.

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

Nel corso dell'esercizio 2012 i pacchetti retributivi dei responsabili delle funzioni di controllo sono stati adeguati a fronte delle indicazioni emerse dal *benchmark* richiesto per tali ruoli a fine 2011 alla società Hewitt ed è stato determinato *ex novo* la remunerazione complessiva del *Group Chief Risk Officer*, prevedendo per il medesimo una componente variabile a lungo termine.

Per l'esercizio in oggetto ai responsabili delle funzioni di controllo e ai loro primi riporti a titolo di componente fissa della remunerazione sono stati erogati complessivamente € 1.297.613,00 lordi; il totale della componente variabile della remunerazione ammonta complessivamente a € 321.961,67.

Per quanto riguarda i *benefit*, questi ammontano secondo il criterio di imponibilità fiscale ad € 21.585,04; ad uno dei suindicati dirigenti è riconosciuta inoltre un'indennità spese nella misura di € 20.000,00 annui lordi.

SECONDA 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 CARICA RICOPERTA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI (IN EURO)							
			EMOLUMENTI PER LA CARICA			TOTALE EMOLUMENTI	BENEFICI NON MONETARI	BONUS E ALTRI INCENTIVI	ALTRI COMPENSI	IND. FINE CARICA O CESSAZ. RAPP. LAVORO
			EMOLUMENTI FISSI	EMOLUMENTI VARIABILI	GETTONI DI PRESENZA					
Gabriele GALATERI DI GENOLA			Totale	855.000	554,34	110.000	965.554	3.480		
Presidente	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		685.000	554,34	-	685.554	3.480		
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		100.000		44.000	144.000			
Membro CE	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		50.000		48.000	98.000			
Presidente Comitato per le Nomine e la Corporate Governance	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		20.000		12.000	32.000			
Presidente Comitato per la Sostenibilità Sociale ed Ambientale	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		-		4.000	4.000			
Presidente Comitato per gli Investimenti ad interim	2.6-1.8.2012	Approvazione Bil 2012		-		2.000	2.000			
Vincent BOLLORE¹			Totale	150.000	554,34	80.000	230.554			
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		100.000	554,34	36.000	136.554			
Membro CE	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		50.000		44.000	94.000			
Francesco Gaetano CALTAGIRONE			Totale	180.000	554,34	102.000	282.554			
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		100.000	554,34	44.000	144.554			
Membro CE	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		50.000		44.000	94.000			
Membro Comitato per gli Investimenti	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		30.000		14.000	44.000			
Giovanni PERISSINOTTO			Totale	774.216		44.000	818.216	72.138	117.040	10.657.387
Amm. Del. e Group CEO	1.1-2.6.2012	Approvazione Bil 2012		337.778		-	337.778			10.657.387
Membro CdA	1.1-20.7.2012	Approvazione Bil 2012		55.342		20.000	75.342			
Membro CE	1.1-2.6.2012	Approvazione Bil 2012		21.096		16.000	37.096			
Presidente Comitato per gli Investimenti	1.1-2.6.2012	Approvazione Bil 2012		-		8.000	8.000			
Direttore Generale	1.1-12.6.2012			360.000		-	360.000	72.138	117.040	
Mario GRECO			Totale	541.666		-	541.666	44.771	1.300.000	
Amm. Del. e Group CEO	1.8-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		458.333 ⁽¹⁾		-	458.333	44.771	1.100.000	
Membro CdA	1.8-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		-		-	-			
Membro CE	1.8-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		-		-	-			
Presidente Comitato per gli Investimenti	1.8-31.12.2012	Approvazione Bil 2012		-		-	-			
Direttore Generale	1.8-31.12.2012			83.333		-	83.333	200.000		
Sergio BALBINOT			Totale	1.555.018	474,06	84.000	1.639.492	1.838.961		790.596
Amm. Delegato	1.1-8.11.2012	Approvazione Bil 2012		596.944	474,06	-	597.418			790.596
Membro CdA	1.1-8.11.2012	Approvazione Bil 2012		85.753		40.000	125.753			
Membro CE	1.1-8.11.2012	Approvazione Bil 2012		42.877		44.000	86.877			
Direttore Generale	1.1-31.12.2012			829.444		-	829.444	1.838.961		

SOGGETTO NOME E COGNOME CARICA RICOPERTA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI (IN EURO)							IND. FINE CARICA O CESSAZ. RAPP. LAVORO
			EMOLUMENTI PER LA CARICA				BENEFICI NON MONETARI	BONUS E ALTRI INCENTIVI	ALTRI COMPENSI	
			EMOLUMENTI FISSI	EMOLUMENTI VARIABILI	GETTONI DI PRESENZA	TOTALE EMOLUMENTI				
Cesare CALARI		Totale	150.000	554,34	97.000	247.554				
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	100.000	554,34	44.000	144.554				
Membro Comitato Controllo e Rischi	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	30.000		18.000	48.000				
Membro Comitato per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	20.000		35.000	55.000				
Carlo CARRARO		Totale	150.000	554,34	96.000	246.554				
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	100.000	554,34	44.000	144.554				
Membro Comitato Controllo e Rischi	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	30.000		18.000	48.000				
Membro Comitato per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	20.000		30.000	50.000				
Membro Comitato per la Sostenibilità Sociale ed Ambientale	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	-		4.000	4.000				
Claudio DE CONTO		Totale	93.101	354,41	50.000	143.455				
Membro CdA	11.5-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	64.208	354,41	32.000	96.562				
Membro Comitato per la Remunerazione	11.5-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	9.631		12.000	21.631				
Membro Comitato per gli Investimenti	11.5-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	19.262		6.000	25.262				
Petr KELLNER		Totale	130.000	554,34	32.000	162.554				
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	100.000	554,34	24.000	124.554				
Membro Comitato per gli Investimenti	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	30.000		8.000	38.000				
Angelo MIGLIETTA		Totale	180.000	554,34	110.000	290.554				
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	100.000	554,34	44.000	144.554				
Membro CE	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	50.000		48.000	98.000				
Membro Comitato Controllo e Rischi	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	30.000		18.000	48.000				
Alessandro PEDERSOLI		Totale	190.000	554,34	107.000	297.554				
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	100.000	554,34	44.000	144.554				
Presidente Comitato Controllo e Rischi	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	50.000		18.000	68.000				
Presidente Comitato per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	25.000		35.000	60.000				
Membro Comitato per le Nomine e la Corporate Governance	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	15.000		10.000	25.000				
Lorenzo PELLICOLI		Totale	180.000	554,34	110.000	290.554				
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	100.000	554,34	40.000	140.554				
Membro CE	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	50.000		44.000	94.000				
Membro Comitato per la Remunerazione	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	15.000		16.000	31.000				
Membro Comitato per le Nomine e la Corporate Governance	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	15.000		10.000	25.000				
Reinfried Helmut POHL		Totale	100.000	554,34	24.000	124.554			(2)	
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	100.000	554,34	24.000	124.554				
Clemente REBECCHINI		Totale	105.943	354,41	70.000	176.297⁽³⁾				
Membro CdA	11.5-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	64.208	354,41	32.000	96.562				
Membro CE	11.5-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	32.104		32.000	64.104				
Membro Comitato per le Nomine e la Corporate Governance	11.5-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	9.631		6.000	15.631				

SOGGETTO NOME E COGNOME CARICA RICOPERTA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI (IN EURO)							IND. FINE CARICA O CESSAZ. RAPP. LAVORO	
			EMOLUMENTI PER LA CARICA			GETTONI DI PRESENZA	TOTALE EMOLUMENTI	BENEFICI NON MONETARI	BONUS E ALTRI INCENTIVI		ALTRI COMPENSI
			EMOLUMENTI FISSI	EMOLUMENTI VARIABILI							
Paola SAPIENZA		Totale	150.000	554,34	97.000	247.554					
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	100.000	554,34	44.000	144.554					
Membro Comitato Controllo e Rischi	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	30.000		18.000	48.000					
Membro Comitato per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	20.000		35.000	55.000					
Paolo SCARONI		Totale	155.000	554,34	98.000	253.554					
Membro CdA	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	100.000	554,34	36.000	136.554					
Presidente Comitato per la Remunerazione	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	20.000		16.000	36.000					
Membro Comitato per le Nomine e la Corporate Governance*	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	15.000		12.000	27.000					
Membro Comitato per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	20.000		30.000	50.000					
Membro Comitato per la Sostenibilità Sociale ed Ambientale	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2012	-		4.000	4.000					
Diego DELLA VALLE		Totale	43.014	237,79	12.000	55.252					
Membro CdA	1.1-5.6.2012	Approvazione Bil 2012	43.014	237,79	12.000	55.252					
Alberto Nicola NAGEL		Totale	51.986	174,18	26.000	78.160⁽⁸⁾					
Membro CdA	1.1-24.4.2012	Approvazione Bil 2012	31.507	174,18	8.000	39.681					
Membro CE	1.1-24.4.2012	Approvazione Bil 2012	15.753		16.000	31.753					
Membro Comitato per le Nomine e la Corporate Governance	1.1-24.4.2012	Approvazione Bil 2012	4.726		2.000	6.726					
Francesco Saverio VINCI		Totale	45.685	174,18	18.000	63.859⁽⁸⁾					
Membro CdA	1.1-24.4.2012	Approvazione Bil 2012	31.507	174,18	8.000	39.681					
Membro Comitato per gli Investimenti	1.1-24.4.2012	Approvazione Bil 2012	9.452		6.000	15.452					
Membro Comitato per la Remunerazione	1.1-24.4.2012	Approvazione Bil 2012	4.726		4.000	8.726					
Eugenio COLUCCI		Totale	150.000			150.000					
Presidente Collegio Sindacale	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2013	150.000			150.000					
Giuseppe ALESSIO VERNI⁽¹⁾		Totale	100.000			100.000			111.300⁽⁴⁾		
Sindaco Effettivo	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2013	100.000			100.000					
Gaetano TERRIN		Totale	100.000			100.000			88.000⁽⁵⁾		
Sindaco Effettivo	1.1-31.12.2012	Approvazione Bil 2013	100.000			100.000					
Raffaele AGRUSTI		Totale	1.000.000			1.000.000	6	806.579			
Direttore Generale	1.1-31.12.2012		1.000.000			1.000.000	6				
Paolo VAGNONE		Totale	800.000			800.000	1.997	441.206			
Direttore Generale	1.1-31.12.2012		800.000			800.000	1.997				
Altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche⁽⁶⁾		Totale	3.248.917			3.248.917	28.695	1.918.232	16.000	1.685.000	

(1) L'emolumento per la carica di Amministratore Delegato e Group CEO è comprensivo del compenso e dei gettoni di presenza come consigliere e come membro del Comitato esecutivo, nonché del compenso e dei gettoni di presenza per la partecipazione ai comitati interni.

(2) Il dott. Pohl non riceve alcun compenso per la sua carica in AachenMünchener Lebensversicherung, mentre i compensi per Generali Holding Vienna AG verranno determinati dall'assemblea generale della società nel prosieguo dell'anno in corso.

(3) Il compenso è stato versato direttamente a Mediobanca.

(4) Compensi spettanti per le cariche di Presidente del Collegio Sindacale di Banca Generali, Europ Assistance Italia, Generali Horizon, Genertellife, Genfid e di Sindaco Effettivo di Europ Assistance Service, Genertel ed Ums Immobiliare Genova.

(5) Compensi spettanti per le cariche di Sindaco Effettivo di Alleanza Toro, Generali Immobiliare Italia SGR ed Ina Assitalia.

(6) Nel corso dell'esercizio 2012 gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche sono stati complessivamente 13.

Tabella 1A - Emolumenti dei membri dei Comitati consiliari - esercizio 2012

RUOLO	COMPENSO ANNUO LORDO (EURO)	GETTONE DI PRESENZA PER SEDUTA (EURO)
Membri del Comitato per la Remunerazione	15.000	2.000
Presidente del Comitato per la Remunerazione	20.000	2.000
Membri del Comitato per il Controllo e Rischi	30.000	2.000
Presidente del Comitato per il Controllo e Rischi	50.000	2.000
Membri 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
Membri del Comitato per gli Investimenti	30.000	2.000
Presidente del Comitato per gli Investimenti	nessun compenso ^(*)	2.000 ^(*)
Membri del Comitato per la Valutazione delle Operazioni con parti correlate	20.000	5.000
Presidente del Comitato per la Valutazione delle Operazioni con parti correlate	25.000	5.000
Membri del Comitato per la Sostenibilità sociale e ambientale	nessun compenso	2.000
Presidente del Comitato per la Sostenibilità sociale e ambientale	nessun compenso	2.000

(*) L'incarico di Presidente del Comitato per gli Investimenti è stato ricoperto rispettivamente dall'ex *Group CEO* e dagli attuali Presidente e *Group CEO*. Per l'ex *Group CEO* e il Presidente era prevista la corresponsione dei gettoni di presenza; per l'attuale *Group CEO* i gettoni di presenza sono ricompresi nell'emolumento definito dal Consiglio di Amministrazione per il ruolo di amministratore delegato.

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 Ricoperta	Piano	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Periodo 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
Giovanni Perissinotto	Amm. Del. Dir. Gen.	2006	500.000	30,127	10/05/09 10/05/12										500.000	0	0
Sergio Balbinot	Amm. Del. Dir. Gen.	2006	500.000	30,127	10/05/09 10/05/12										500.000	0	0
Raffaele Agrusti	Direttore Generale	2006	200.000	31,37	23/03/09 23/03/12										200.000	0	0
Altri Dirigenti con Responsabilità strategica			205.000	31,37	20/03/09 22/03/12										205.000	0	0

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)	(10)	(11)	(12)
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 alla data di maturazione	Fair value
(I) Compensi nella società che redige il bilancio													
Sergio Balbinot	Direttore Generale	LTIP 2010 delibera CdA 17/3/2010											
Raffaele Agrusti	Direttore Generale	LTIP 2010 delibera CdA 17/3/2010											
Paolo Vagnone	Direttore Generale	LTIP 2010 delibera CdA 17/3/2010											
Altri Dirigenti con responsabilità strategiche		LTIP 2010 delibera CdA 17/3/2010											
(II) Compensi da controllate e collegate													
		Piano A (data relativa delibera)											
		Piano B (data relativa delibera)											
(III) Totale													

La presente tabella non è stata compilata in quanto il LTIP 2010 ha prodotto effetti in termini di *cash*; si rimanda pertanto alla tabella 3B.

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 NOME E COGNOME	B CARICA	(1) PIANO	(2)			(3)			(4) ALTRI BONUS
			BONUS DELL'ANNO			BONUS DI ANNI PRECEDENTI			
			(A) EROGABILE/ EROGATO	(B) DIFFERITO	(C) PERIODO DI DIFFERIMENTO	(A) NON PIÙ EROGABILI	(B) EROGABILI/ EROGATI	(C) ANCORA DIFFERITI	

(I) Compensi nella società che redige il bilancio in Euro

Mario Greco	Amm. Del. e Dir. Generale								1.300.000
Sergio Balbinot	Direttore Generale	BSC 2012	1.838.961						
		LTIP 2010 delibera CdA 17/3/2010	0						
Raffaele Agrusti	Direttore Generale	BSC 2012	806.579						
		LTIP 2010 delibera CdA 17/3/2010	0						
Paolo Vagnone	Direttore Generale	BSC 2012	441.206						
		LTIP 2010 delibera CdA 17/3/2010	0						
Altri Dirigenti con responsabilità strategiche		BSC 2012	1.630.000						
		LTIP 2010 delibera CdA 17/3/2010	288.232						

(II) Compensi da controllate e collegate

		Piano A (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							

(III) Totale

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 <i>Presidente</i>	Generali	11.500			11.500
Sergio BALBINOT <i>Amministratore Delegato Direttore Generale</i>	Generali	12.729			12.729
Giovanni PERISSINOTTO <i>Amministratore Delegato e Group CEO Direttore Generale</i>	Generali	88.922	11.078		100.000
	Banca Generali	25.000			25.000
Vincent BOLLORE'	Generali	2.028.352 ⁽¹⁾			2.028.352 ⁽¹⁾
Francesco Gaetano CALTAGIRONE	Generali	35.300.000 ⁽²⁾	3.000.000 ⁽¹⁾	3.550.000 ⁽¹⁾	34.750.000 ⁽³⁾
Petr KELLNER	Generali	17.684.342 ⁽¹⁾		7.684.342 ⁽¹⁾	10.000.000 ⁽¹⁾
Paolo SCARONI	Generali	9.828			9.828
Francesco Saverio VINCI	Generali	1.372 ⁽¹⁾			1.372 ⁽¹⁾
Eugenio COLUCCI <i>Presidente Collegio Sindacale</i>	Generali	1.979			1.979
Raffaele AGRUSTI <i>Direttore Generale</i>	Generali	32.422			32.422
Paolo VAGNONE <i>Direttore Generale</i>	Generali	2.500			2.500
	Generali	35.268	10.000		45.268
Altri Dirigenti con responsabilità strategiche	Generali France	53.464	13.332	13.333	53.463

1) Azioni possedute per il tramite di società controllata o partecipata.

2) Di cui 35.185.000 possedute per il tramite di società controllata o partecipata.

3) Di cui 34.635.000 possedute per il tramite di società controllata o partecipata.

Sezione III – Verifiche delle funzioni di controllo

A. Verifiche ex ante delle funzioni di compliance e risk management

1. Premessa

Il Regolamento n. 39, adottato dall'ISVAP il 9 giugno 2011 (il "**Regolamento ISVAP n. 39**"), 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 28 aprile 2012, le funzioni di controllo interno della Compagnia hanno posto in essere, ciascuna per quanto di competenza, le azioni necessarie ad assicurare la conformità dei comportamenti aziendali al contesto normativo di riferimento supportando la funzione Risorse Umane mediante valutazioni *ex ante* di conformità. Queste valutazioni, a far data dal 14 dicembre 2012, hanno avuto quale ulteriore riferimento il nuovo Codice di Condotta e le relative Disposizioni di Attuazione.

Il *Group CEO* ha dato impulso alla revisione dei vigenti sistemi di remunerazione con lo scopo di allineare ancor di più le *performance* individuali dei *manager* che rivestono ruoli chiave nel Gruppo agli obiettivi strategici del Gruppo stesso.

L'esito di questa revisione ha condotto alla formulazione di un nuovo modello di incentivazione di Gruppo e alla riformulazione dei criteri di identificazione del "*personale*"¹, anche in relazione all'istituzione del *Group Management Committee*, a cui è stato attribuito il compito di individuare le priorità strategiche del Gruppo e garantirne la coesione operativa.

Si sintetizzano, di seguito, le principali novità del nuovo modello riflesse nella Relazione sulla remunerazione e le verifiche svolte dalla Funzione di *Compliance* e dalla Funzione di *Risk Management*.

2. Il nuovo sistema di remunerazione

Le principali novità del nuovo sistema di remunerazione sono le seguenti.

2.1. - Destinatari

Tra i ruoli manageriali della Compagnia che parteciperanno al nuovo sistema di remunerazione sono ricompresi i membri del sopra citato *Group Management Committee* e il personale che, per ruolo, posizione, livello di responsabilità, attività e deleghe conferite, possa avere un impatto diretto sul conseguimento dei risultati di Gruppo.

Al nuovo sistema di remunerazione partecipano anche i responsabili e il personale di livello più elevato delle funzioni di controllo interno, che vengono fatti rientrare nella definizione regolamentare di "*personale*". Per queste persone sono previste regole di *governance* e criteri di attribuzione degli obiettivi volti ad evitare potenziali situazioni di conflitto d'interessi.

2.2. - Struttura del nuovo pacchetto retributivo

Il pacchetto retributivo complessivo assegnato con il nuovo sistema è costituito da una parte fissa e da una componente variabile di breve e di medio-lungo periodo.

Per quanto riguarda la componente a breve termine (cd. *Short Term Incentive o STI*), erogata in denaro, le principali novità introdotte riguardano:

- a) la previsione di una più diretta correlazione tra il finanziamento del sistema di remunerazione a breve termine e il raggiungimento di risultati annuali di Gruppo;
- b) la possibilità di non erogare tale componente qualora non sia stato raggiunto un livello minimo di *Solvency Ratio* di Gruppo, inteso come "*hurdle*" e calcolato secondo i criteri di *Solvency I* (di seguito "*Solvency I Ratio*"), ovvero un livello minimo di obiettivi di Gruppo ai quali è collegato il finanziamento del STI (per il 2013, Risultato Operativo e Utile Netto);
- c) la previsione, nelle singole schede obiettivi (*Balanced Scorecard*), di cinque categorie di "*target*", articolati in obiettivi, allineati con gli obiettivi strategici di Gruppo: 1) *Strategic Progress*, 2) *Business Delivery & Financial Performance*, 3) *Process Effectiveness, Risk & Control*, 4) *Customer Engagement*, 5) *People Management*. Il riconoscimento del STI rimane subordinato al

¹ Si fa riferimento alla definizione di cui all'art. 2, comma 1, lett. f) del Regolamento ISVAP n. 39.

raggiungimento di obiettivi scelti all'inizio dell'anno, facilmente misurabili, ciascuno dei quali ponderato con uno specifico peso;

- d) la valutazione della *performance* raggiunta dal singolo destinatario del STI alla fine di ogni anno viene effettuata sulla base di un articolato processo che vede il coinvolgimento della Funzione Risorse Umane di Gruppo e, successivamente, del *Group CEO* e dei membri del *Group Management Committee*. Il processo di assegnazione degli obiettivi e di valutazione in merito al loro raggiungimento, che comprende anche elementi di discrezionalità motivata, viene adeguatamente formalizzato.

La componente a medio-lungo termine (*Long Term Incentive* o *LTI*), a differenza del precedente *Long Term Incentive Plan* 2011, viene erogata esclusivamente in azioni di Assicurazioni Generali S.p.A. Tale piano è *rolling*, ossia basato su cicli di tre anni che vengono fatti iniziare ogni anno, ferma restando la possibilità che il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo interrompa i cicli successivi al primo.

Ciascun partecipante al *LTI* è potenziale destinatario di un numero massimo di azioni della Capogruppo, che viene calcolato in base al rapporto fra (i) l'importo massimo del *bonus* percepibile dal singolo destinatario (pari ad una percentuale della remunerazione annua lorda ricorrente), e (ii) il valore dell'azione, calcolato come media del prezzo dell'azione registrato nei tre mesi precedenti la riunione del Consiglio di Amministrazione che approva il progetto di bilancio di esercizio e del bilancio consolidato relativi all'esercizio chiuso al 31 dicembre dell'anno precedente a quello in cui inizia il ciclo di riferimento. Il numero massimo di azioni viene allocato in tre *tranche* annuali pari, rispettivamente, al 30% del numero massimo di azioni assegnabili, per la prima *tranche*, al 30% per la seconda *tranche* e al 40% per la terza *tranche*.

L'effettiva attribuzione di ciascuna *tranche* di azioni è subordinata alla verifica, su base annuale, del raggiungimento di obiettivi di Gruppo (per il 2013 sono stati individuati il *rTSR* (*relative Total Shareholder Return*), ossia il posizionamento del Gruppo Generali rispetto ad un gruppo prefissato di *peer*, e il *ROE* (*Return on Equity*) di Gruppo). I *target* che tali obiettivi annuali devono raggiungere sono fissati all'inizio di ciascun ciclo e sono gli stessi per tutti e tre gli anni di riferimento.

L'effettiva attribuzione di ciascuna *tranche* è altresì subordinata alla verifica del superamento di una determinata soglia di accesso, indicata nella Relazione sulla remunerazione della Compagnia. In particolare, per il ciclo che inizia nel 2013 è stata individuata quale soglia di accesso il *Solvency I Ratio*, che non dovrà essere inferiore: (i) per la prima *tranche*, al 140%; (ii) per la seconda *tranche*, al 140% oppure, qualora il *Solvency I Ratio* raggiunto nell'esercizio precedente sia superiore al 140%, a tale maggiore livello di *Solvency I Ratio*; (iii) per la terza *tranche*, al 160%.

L'erogazione della componente azionaria è, infine, sospensivamente condizionata alla permanenza del destinatario nel Gruppo Generali per tutta la durata del ciclo e sino alla data dell'effettiva assegnazione delle azioni,

deliberata dall'organo amministrativo che certifica il livello di raggiungimento dei risultati alla fine del terzo anno di ciascun ciclo.

Dopo l'assegnazione della prima *tranche* (alla fine del primo anno), la quota delle azioni così attribuite è soggetta ad un periodo di differimento di due anni; la seconda *tranche* (alla fine del secondo anno) è assegnata dopo la verifica del raggiungimento degli obiettivi fissati per il secondo anno ed è poi sottoposta a un periodo di differimento di un anno. A seguire, la terza *tranche* (alla fine del terzo anno) è assegnata dopo la verifica del raggiungimento degli obiettivi fissati per il terzo anno.

Le azioni effettivamente acquisite alla fine del triennio sono per il 50% nell'immediata disponibilità del partecipante, per il 25% soggette a vincolo di indisponibilità per un periodo di 1 anno, e per il 25% soggette a vincolo per due anni (cd. periodo di mantenimento).

Possono essere altresì concessi ulteriori compensi di carattere straordinario, quali, ad esempio, *entry bonus*. Il riconoscimento di tali elementi retributivi avviene, in ogni caso, nel rispetto dei processi di *governance* in materia di remunerazioni e ne viene data puntuale informativa secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

3. Verifiche svolte

In relazione a quanto sopra illustrato, la Funzione di *Risk Management* ha esaminato 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.

La Funzione di *Compliance* ha invece verificato la conformità al contesto normativo e regolamentare sopra richiamato della componente variabile complessiva (STI e *LTI*) descritta nella Relazione sulla remunerazione, rilevando quanto segue:

- il nuovo sistema prevede un allineamento con gli obiettivi strategici della Compagnia e del Gruppo Generali;
- la misurazione dei risultati avviene su un adeguato arco temporale;
- sono assegnati limiti massimi per l'erogazione della componente variabile;
- il riconoscimento della componente variabile è subordinato al raggiungimento di risultati predeterminati ed oggettivi, nonché agevolmente misurabili;
- si tiene conto, nell'assegnazione degli obiettivi, anche di criteri non finanziari che contribuiscono alla creazione di valore per la Compagnia, come l'obiettivo di *People Management* e di *Customer Engagement*;
- viene assicurato che l'importo percepito da ogni destinatario sia basato su un'adeguata combinazione dei risultati ottenuti dal singolo e dei risultati complessivi ottenuti dalla Compagnia e dal Gruppo, anche nell'ambito dei cd. «*incontri di calibrazione*»;
- si prevede la possibilità di non erogare il *bonus* qualora non siano raggiunti i livelli minimi di obiettivi a cui è collegato il finanziamento del sistema (obiettivo di Gruppo e di *Solvency I Ratio*), come pure il mancato riconoscimento del *bonus*, in tutto o in parte, qualora gli obiettivi individuali non siano stati raggiunti;

- h) è prevista l'applicazione di clausole di cd. *malus* e di *claw back*;
- i) è previsto un periodo di differimento minimo di una parte della componente variabile;
- j) sono previsti adeguati periodi per l'assegnazione e il mantenimento della componente corrisposta in azioni.

La Funzione di *Compliance* ha inoltre rilevato che, rispetto alla politica illustrata nella Relazione sulla remunerazione approvata nel 2012 dall'Assemblea degli Azionisti, la nuova politica di remunerazione rimane in linea generale invariata in merito ai seguenti aspetti, già ritenuti sostanzialmente conformi alle disposizioni del Regolamento ISVAP n. 39:

- a) le basi, i principi e le azioni a cui si ispirano in generale le politiche di remunerazione della Compagnia;
- b) i processi volti alla comunicazione interna delle politiche di remunerazione e dei relativi processi;
- c) le politiche di remunerazione a favore dei membri del Consiglio di Amministrazione della Compagnia non aventi deleghe esecutive, ivi inclusi il Presidente e i due Vicepresidenti;
- d) la politica di materia di trattamento di fine mandato e di importi erogati ai membri del Consiglio di Amministrazione in caso di anticipata cessazione dell'incarico;
- e) le politiche retributive a favore dei componenti del Collegio Sindacale;
- f) le politiche generali in materia di componente fissa della remunerazione e di *benefit*.

4. Conclusioni

La Funzione di *Compliance* ritiene che il nuovo sistema retributivo descritto nella Relazione sulla Remunerazione sia sostanzialmente conforme sia alle disposizioni contenute nel Regolamento ISVAP n. 39, sia allo Statuto sociale, al Codice di Autodisciplina delle società quotate e al nuovo Codice di Condotta.

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 sostanzialmente coerente con le strategie di gestione dei rischi di Gruppo.

Entrambe le funzioni avranno cura di 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.

B. Verifiche *ex post* della funzione di *internal audit*

Group Audit – Modello di Verifica sulle politiche di remunerazione

Relazione dell'*Internal Audit* sulla corretta applicazione delle politiche di remunerazione relative all'anno 2012

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 è stato effettuato sulla base di un Modello Operativo di Verifica preventivamente presentato dalla funzione di *internal audit* al Comitato Controllo e Rischi del 14 dicembre 2012. Tale Modello prevede strutturate attività di verifica su tutte le società rientranti nel perimetro merceologico/geografico identificato, che riguardano tanto la fase di definizione delle politiche, quanto la loro applicazione, nonché l'effettiva erogazione delle principali componenti retributive. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, la definitiva quantificazione e relativo pagamento delle componenti variabili saranno oggetto di audit dopo l'approvazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti del bilancio al 31 dicembre 2012, che ne costituisce presupposto essenziale.

I risultati delle attività effettuate riportano la presenza di alcuni trattamenti retributivi che rappresentano deroghe alle politiche retributive approvate dall'Assemblea degli Azionisti in data 28 aprile 2012. Tali deroghe sono da ricondursi all'evoluzione delle politiche di remunerazione, avvenuta anche a seguito di un diverso assetto organizzativo adottato dal Gruppo con il cambio del vertice aziendale attuato nel corso del 2012. Tale evoluzione è pienamente apprezzabile nella nuova versione delle politiche sottoposta all'approvazione della convocanda Assemblea degli Azionisti. Le deroghe identificate sono state comunque approvate dal Consiglio di Amministrazione.

È infine emersa la necessità di una messa a punto dei processi aziendali di competenza della funzione Risorse di Gruppo per garantire una più estesa attività di coordinamento e controllo, soprattutto nella fase di attuazione delle predette politiche. A questo riguardo, pur in presenza delle complessità derivanti dal primo anno di applicazione di fronte a molteplici contesti territoriali e normativi profondamente diversi tra loro, è stata evidenziata la necessità di completare la diffusione delle politiche in parola in tutte le realtà del Gruppo, garantendo altresì un'adeguata attività di supporto e presidio.



www.generali.com