

Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari



generali.com

183° anno di attività



Relazione sul
Governo Societario
e gli Assetti Proprietari

Indice

6	Glossario	31	Maggioranze
8	INTRODUZIONE	32	Rapporti con gli investitori istituzionali e con gli altri soci
9	Vision, Mission and Values	32	Consiglio di amministrazione
10	Codice di condotta	32	Nomina e sostituzione
11	Sostenibilità	33	Ruolo
11	Compliance	37	Funzionamento
12	PARTE I – PROFILO DELLA SOCIETÀ	38	Composizione - Consiglieri in carica
12	Modello di Governance	44	Amministratori non esecutivi ed indipendenti
14	Organizzazione della società	45	Requisiti per la carica
14	Consolidamento dell'assetto organizzativo di <i>Group Head Office</i>	47	Remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche
15	Group Management Committee	47	Presidente
18	Gli organi per lo sviluppo della sostenibilità	48	Vicepresidenti
18	Rappresentanza legale	48	Group CEO
19	Politica di Gruppo in materia di gestione e comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate e delle operazioni sui titoli del Gruppo Generali	51	I Comitati Consiliari
21	Disciplina dell' <i>internal dealing</i>	52	Comitato Controllo e Rischi
21	Procedure in materia di operazioni con parti correlate	55	Sottocomitato Operazioni con parti correlate
23	PARTE II – INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI	56	Comitato per la Remunerazione
23	Struttura del capitale sociale	58	Comitato per le nomine e la <i>corporate governance</i>
23	Partecipazioni rilevanti nel capitale	60	Comitato per gli Investimenti
24	Accordi tra azionisti	62	PARTE IV – SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI
24	Accordi significativi dei quali la società o sue controllate siano parti e che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in caso di cambiamento di controllo della società.	62	Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
25	Accordi tra la società e gli amministratori, che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto.	64	Principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria
26	Deleghe ad aumentare il capitale sociale ed autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie	66	Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e altri ruoli e funzioni aziendali
28	Direzione e coordinamento	67	Modello di Organizzazione e Gestione
29	PARTE III – SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE	69	Collegio Sindacale
29	Assemblea	72	Società di revisione
		73	Il sito Internet
		74	PARTE V – TABELLE
		74	Tabella 1: informazioni sugli assetti proprietari
		75	Tabella 2: Struttura del consiglio di amministrazione e dei comitati
		76	Tabella 3: Struttura del collegio sindacale

Calendario eventi societari 2015



Organi Sociali

all'11 marzo 2015

Presidente

Gabriele Galateri di Genola

Vicepresidenti

Francesco Gaetano Caltagirone

Clemente Rebecchini

Group CEO

Amministratore Delegato
e Direttore Generale

Mario Greco

Consiglieri di Amministrazione

Ornella Barra

Flavio Cattaneo

Alberta Figari

Jean-René Fourtou

Lorenzo Pellicoli

Sabrina Pucci

Paola Sapienza

Collegio Sindacale

Carolyn Dittmeier (Presidente)

Antonia Di Bella

Lorenzo Pozza

Francesco Di Carlo (supplente)

Silvia Olivotto (supplente)

Segretario del Consiglio

Giuseppe Catalano

Glossario

Assemblea: l'assemblea degli aventi diritti al voto di Assicurazioni Generali S.p.A.

Assemblea 2011: l'assemblea degli aventi diritto al voto di Assicurazioni Generali S.p.A. riunitasi, in sede straordinaria ed ordinaria, il 30 aprile 2011.

Assemblea 2013: l'assemblea degli aventi diritto al voto di Assicurazioni Generali S.p.A. riunitasi, in sede straordinaria ed ordinaria, il 30 aprile 2013.

Assemblea 2014: assemblea degli aventi diritto al voto di Assicurazioni Generali S.p.A. riunitasi, in sede straordinaria ed ordinaria, il 30 aprile 2014.

Assemblea 2015: assemblea degli aventi diritto al voto di Assicurazioni Generali S.p.A., convocata – in sede straordinaria ed ordinaria – in prima convocazione per il giorno 28 aprile 2015, in seconda convocazione per il giorno 29 aprile 2015 ed in terza convocazione per il giorno 30 aprile 2015.

CCR: il Comitato Controllo e Rischi di Assicurazioni Generali S.p.A.

CIInv: il Comitato per gli Investimenti di Assicurazioni Generali S.p.A.

CNCG: il Comitato per le Nomine e la Corporate Governance di Assicurazioni Generali S.p.A.

Codice CG: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel luglio 2014 dal Comitato per la Corporate Governance, promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, ANIA, Assogestioni, Assonime e Confindustria e pubblicato sul sito internet www.borsaitaliana.it.

Cod. civ./c.c.: il codice civile.

Collegio: il Collegio Sindacale di Assicurazioni Generali S.p.A.

Comitati Consiliari: il CCR, il CIInv, il CNCG ed il CRem, nella formulazione vigente alla data di questa Relazione.

Consiglio: il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali S.p.A.

CONSOB: la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.

Controllata: ogni società controllata da Assicurazioni Generali S.p.A., anche indirettamente, ai sensi dall'art. 2359 cod. civ. Si precisa che le Controllate aventi rilevanza strategica (d'ora in poi, ciascuna una "Controllata Strategica"), alla data della presente Relazione, sono le seguenti: Generali Italia S.p.A., Generali France S.A., Generali Deutschland Holding A.G., Generali PPF Holding B.V., Generali Espana Holding de entidades de Seguros S.A., Generali Investments Europe S.G.R. p.A., BSI S.A., Generali Real Estate S.p.A., Banca Generali S.p.A., Generali Holding Vienna A.G., Generali China Life Insurance e Generali Schweiz Holding AG.

CRem: il Comitato per la Remunerazione di Assicurazioni Generali S.p.A.

Decreto 231: il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300".

Dirigente Preposto: il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari di Assicurazioni Generali S.p.A. ai sensi dell'art. 154-bis TUIF.

Generali/Società/Compagnia: Assicurazioni Generali S.p.A.

GHO: il Group Head Office, come meglio specificato in seguito.

GLG: il Global Leadership Group, come meglio specificato in seguito.

GMC: il Group Management Committee, come meglio specificato in seguito.

Group CEO: il Group Chief Executive Officer di Assicurazioni Generali S.p.A.

Group CFO: il Group Chief Financial Officer di Assicurazioni Generali S.p.A.

Group CIO: il Group Chief Investments Officer di Assicurazioni Generali S.p.A.

Group CRO: il Group Chief Risk Officer di Assicurazioni Generali S.p.A.

Gruppo: l'insieme della capogruppo Assicurazioni Generali S.p.A. e le società da questa controllate, anche indirettamente, ai sensi dall'art. 2359 c.c.

Legge 214/2011: la legge 22 dicembre 2011, n. 214, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, recante disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici" (c.d. Decreto "Salva-Italia").

Modello: il Modello di organizzazione, gestione e controllo di Assicurazioni Generali S.p.A.

OdV: l'Organismo di Vigilanza di Assicurazioni Generali S.p.A.

Politica Market Abuse: la Politica di Gruppo in materia di gestione e comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate e delle operazioni sui titoli del Gruppo, approvata il 6 novembre 2013 dal Consiglio.

Politica Fit&Proper: la Politica in materia di Competenza ed Onorabilità, approvata dal Consiglio il 5 dicembre 2014.

Presidente: il Presidente del Consiglio di Amministrazione della Compagnia.

Registro: il Registro delle persone aventi accesso ad Informazioni Privilegiate, tenuto presso Assicurazioni Generali S.p.A. ed istituito con la relativa procedura adottata dal Consiglio ai sensi dell'art. 115-*bis* TUIF e della regolamentazione applicativa (come successivamente modificata ed integrata).

Regolamento Emittenti o RE: il regolamento di attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernente la disciplina degli emittenti, adottato dalla CONSOB con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, nella formulazione vigente alla data di questa Relazione.

Regolamento ISVAP 20/2008: il Regolamento ISVAP 26 marzo 2008, n. 20, Regolamento recante disposizioni in materia di controlli interni, gestione dei rischi, *compliance* ed esternalizzazione delle attività delle imprese di assicurazione, ai sensi degli articoli 87 e 191, comma 1, del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209 – Codice delle assicurazioni private.

Regolamento ISVAP 25/2008: il Regolamento ISVAP 27 maggio 2008, n. 25, Regolamento concernente la vigilanza sulle operazioni infragruppo di cui al titolo XV

capo III del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209 – Codice delle assicurazioni private.

Regolamento ISVAP 39/2011: il Regolamento ISVAP 9 giugno 2011, n. 39, Regolamento relativo alle politiche di remunerazione nelle imprese di assicurazione.

Regolamento OPC: il regolamento recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate, adottato dalla CONSOB con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e successivamente modificato con delibera n. 17389 del 23 giugno 2010, nella formulazione vigente alla data di questa Relazione.

Relazione: la presente relazione sul governo societario e gli assetti proprietari relativa all'esercizio 2014, approvata l'11 marzo 2015.

SCIGR: il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi del Gruppo.

Sito: il sito internet istituzionale del Gruppo Generali www.generali.com

Società di Revisione: Reconta Ernst & Young S.p.A., nominata dall'Assemblea 2011 per il periodo 2012/2020, incaricata della revisione legale della Società.

SoCOPC: il Sotto Comitato per le Operazioni con le Parti Correlate di Assicurazioni Generali S.p.A.

Solvency II: l'insieme di norme legislative e regolamentari introdotte in seguito all'emanazione della Direttiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 25 novembre 2009, in materia di accesso ed esercizio delle attività di assicurazione e di riassicurazione, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea del 17 dicembre 2009.

Statuto: lo statuto sociale di Assicurazioni Generali S.p.A.

Testo Unico della Finanza o TUIF: il decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, "Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, ai sensi degli articoli 8 e 21 della legge 6 febbraio 1996, n. 52", nella formulazione vigente alla data di questa Relazione.

Introduzione

Il sistema di *corporate governance* di Generali si è evoluto negli anni ed è incentrato sull'obiettivo della creazione di valore nel medio-lungo periodo. Nel perseguimento di tale obiettivo, Generali, operando anche attraverso il Gruppo, s'impegna nella ricerca dell'eccellenza nell'organizzazione aziendale per la salvaguardia della solidità, dell'affidabilità, della trasparenza e della professionalità della Società.

La presente Relazione illustra l'assetto di *governance* della Società così come definito dal Consiglio di Amministrazione eletto dall'Assemblea 2013 per il triennio 2013/2015. Si rammenta a tal proposito che gli azionisti hanno potuto trarre beneficio per la presentazione delle liste dei candidati alla carica di amministratore della Società, di un "parere di orientamento su dimensione e composizione del Consiglio nominando per il triennio 2013/2015" elaborato dal Consiglio uscente. In particolare, nel suddetto parere veniva formulata la prospettiva, poi accolta dall'Assemblea, di una riduzione del numero dei componenti del *board*, così che tale esso – relativamente al mandato per il triennio 2013/2015 – fosse formato da minimo undici e massimo tredici componenti e che una chiara maggioranza di questo fosse rappresentata da persone qualificabili come "indipendenti", che potessero far parte, in misura prevalente (secondo la *best practice* nazionale ed internazionale), dei comitati costituiti all'interno del Consiglio.

In forza delle decisioni assunte dall'Assemblea 2013, si ricorda che è stato nominato un Consiglio formato da undici componenti, pari quindi al numero minimo previsto dallo Statuto. Con riguardo alla sua composizione, il Consiglio annovera la presenza di un amministratore che, alla luce di quanto previsto dal Codice CG, va considerato come esecutivo e di dieci non esecutivi, sette dei quali indipendenti sempre ai sensi del Codice CG. Nel Consiglio siedono inoltre quattro rappresentanti di genere femminile su undici componenti: la percentuale femminile è quindi pari al 36,4%, ben superiore al minimo richiesto dalla normativa attualmente vigente¹.

Il Consiglio ha altresì istituito al suo interno quattro comitati consiliari, nominandone i componenti ed i relativi presidenti: si tratta del Comitato Controllo e Rischi, nel cui ambito è stato istituito il Sottocomitato Operazioni con Parti Correlate, del Comitato per la Remunerazione, del Comitato per le nomine e la *corporate governance* e del Comitato per gli Investimenti.

Nel corso dell'esercizio 2014 sono intervenute alcune variazioni con riguardo alla composizione del Consiglio eletto dall'Assemblea 2013: tali variazioni si sono riflesse anche nella composizione dei Comitati Consiliari.

Nel corso dell'esercizio 2014, è stata inoltre rinnovata la composizione del Collegio: con l'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2013, è venuto infatti a cessare, per il decorso del periodo di carica, il mandato conferito dall'Assemblea 2011 per il triennio 2011/2013. L'Assemblea 2014 ha pertanto deliberato la nomina di un nuovo Collegio per il triennio 2014-2016. Si ricorda che, a termini di Statuto, il Collegio, eletto sulla base di liste, è composto da tre sindaci effettivi e da due supplenti; il suo presidente ed uno dei sindaci supplenti sono stati eletti dalla lista di minoranza. Nella sua formazione, con riguardo al rispetto della normativa sulla rappresentanza di genere, vi sono tre componenti del genere meno rappresentato (il presidente del Collegio, un sindaco effettivo ed un sindaco supplente). Anche in questo caso, la presenza femminile è quindi ampiamente al di sopra di quanto richiesto dalla normativa vigente².

I dettagli sull'attuale composizione, sulle competenze e sul funzionamento del Consiglio, dei Comitati Consiliari e del Collegio sono contenuti nelle sezioni e paragrafi agli stessi dedicati.

Nell'ambito del percorso di allineamento della *governance* interna del Gruppo alle *best practice* internazionali, nel corso dell'esercizio 2014, la Compagnia ha proseguito nella definizione del nuovo assetto di *governance*, avviato nel 2012, con l'obiettivo di rendere ancora più efficiente ed efficace l'azione di governo della Società, anche a livello di Gruppo. Generali ha infatti ridefinito il proprio modello organizzativo al fine di renderlo funzionale agli obiettivi strategici del Gruppo.

L'attuale struttura persegue da un lato la semplificazione dell'assetto geografico e delle unità di *business*, in modo da favorire il raggiungimento degli obiettivi di crescita e redditività, preservando l'imprenditorialità locale, e dall'altro il rafforzamento del GHO come struttura di indirizzo, coordinamento e controllo nonché bacino centrale di competenze a supporto del Gruppo.

In tale quadro, sono state intraprese alcune nuove iniziative nell'ambito del processo di riorganizzazione

¹ Alla data della Relazione, la normativa vigente (l. 12 luglio 2011, n. 120) prevede che venga riservato al genere meno rappresentato, per il primo mandato in applicazione della legge, una quota pari almeno a un quinto (20%) degli amministratori e dei sindaci eletti; a regime, per i successivi mandati è previsto che venga riservato al genere meno rappresentato una quota pari almeno ad un terzo (33,3%) degli amministratori e dei sindaci eletti.

² Vedi nota 1

delle strutture del GHO, come meglio dettagliate nel capitolo dedicato al quale si rinvia.

L'adeguamento a nuove disposizioni normative e regolamentari e le variazioni intervenute negli ultimi due anni nell'assetto organizzativo del Gruppo, che vedono sempre più rafforzato il ruolo della Compagnia ed il correlato potere di indirizzo, coordinamento e controllo sulle Controllate, hanno determinato altresì la necessità, nell'ambito delle attività di revisione della normativa interna, di definire nuove politiche di Gruppo, fra le quali si segnalano le *Fit & Proper Policy* della Compagnia e del Gruppo e la *Reporting Policy*, e l'opportunità di aggiornare alcune politiche di Gruppo già emanate nel corso del 2013.

Un'altra modifica, registratasi nel corso del 2014 ma concretamente avviata all'inizio del 2015, è stata quella di riorganizzare le attività inerenti alla segreteria del Consiglio ed agli affari societari della Capogruppo, per favorire una maggiore focalizzazione su tale funzione, creando una struttura alle dirette dipendenze del Consiglio, e per esso del Presidente, nonché, per gli aspetti di competenza, del Group CEO.

Il sistema di governo societario e le iniziative intraprese nel corso del 2014, come accennato in questa breve

introduzione e che verranno illustrate con maggior dettaglio nel prosieguo della Relazione, rappresentano i passi ulteriori che la Società ha effettuato nel percorso di allineamento del proprio modello di governo societario alle *best practice* internazionali, anche tenendo conto della continua evoluzione della normativa nazionale ed internazionale in materia.

La Relazione riporta, come di consueto, informazioni aggiornate per quel che attiene ai maggiori azionisti della Società, alle presenze degli amministratori e dei sindaci alle riunioni degli organi sociali e a quant'altro suscettibile di variazione. Per quanto non diversamente indicato in maniera espressa, i dati sono aggiornati al 31 dicembre 2014.

Prima di passare ad illustrare il funzionamento del sistema di governo societario della Compagnia e il relativo assetto proprietario, riteniamo opportuno fornire qualche indicazione circa la cultura aziendale: *vision*, *mission* e valori.

Vision, Mission and Values

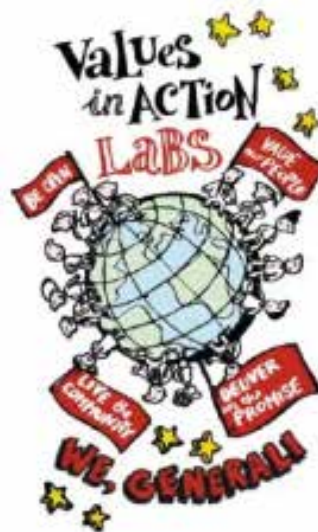
All'inizio del 2014 sono state annunciate la nuova *vision*, la *mission* ed i valori che caratterizzano la cultura del Gruppo ed è stata ideata una campagna di comunicazione globale incentrata su azioni pensate per informare e creare consapevolezza riguardo a detti valori.

Da quel momento, sono state avviate diverse iniziative dedicate allo stimolo, alla riflessione e a una vera e propria "*call to action*" che ha coinvolto tutti i dipendenti del Gruppo.



La prima necessità è stata far conoscere a tutti quali fossero i quattro valori del Gruppo. A tal fine, è stata portata avanti con i dipendenti del Gruppo una vera e propria campagna che della pubblicità ha utilizzato il linguaggio e gli strumenti.

Ma le azioni messe in campo non si sono esaurite qui. Nel corso del 2014, per comprendere sempre meglio i valori e creare nuove occasioni per trasformarli in azioni concrete, si sono tenuti degli incontri tematici dal titolo “*Values in action labs*”. I laboratori, ideati e organizzati da Group HR and Organization, sono stati ospitati in diverse sedi del Gruppo (da Hong Kong a San Paolo passando per l’Europa), garantendo così la massima rappresentatività geografica ed il più ampio coinvolgimento.



Codice di condotta

A fine 2012, il Gruppo ha adottato un nuovo Codice di condotta che stabilisce alcune regole di comportamento fondamentali che tutto il personale e i terzi che operano per suo conto sono tenuti a rispettare.

Più in particolare, il Codice disciplina i rapporti tra colleghi, con i clienti, con i concorrenti, con i fornitori e con gli altri *stakeholders* e ha riguardo alla correttezza e alla responsabilità sociale nella gestione degli affari, alla tutela dell’ambiente di lavoro e alla promozione delle diversità e dell’inclusione, alla protezione del patrimonio aziendale, al presidio dei conflitti di interesse, alla lotta alla corruzione, alle relazioni con i clienti, alla gestione dei rapporti con le imprese concorrenti, alla selezione dei fornitori, all’informativa finanziaria, alla prevenzione dei fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo.

Il Codice è stato tradotto in tutte le lingue dei paesi in cui il Gruppo opera e pubblicato sul sito internet istituzionale del Gruppo www.generali.com e su quello di ciascuna società.

È previsto che il personale possa segnalare comportamenti non corretti anche attraverso l’uso di un apposito canale di *whistleblowing* gestito da un *provider* esterno leader nel settore (*Generali Group Compliance Helpline*).

Sostenibilità

Come emerge più diffusamente anche da altri documenti societari in corso di preparazione – primi fra tutti, il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo, che quest’anno verrà per la prima volta pubblicato in occasione dell’Assemblea 2015, ed il Codice di Condotta –, la Società persegue da tempo l’obiettivo di inquadrare l’esercizio dell’attività d’impresa in un più ampio contesto, di cui è parte integrante l’impegno sociale. Generali, infatti, ha storicamente fatto propria la convinzione che quest’ultimo sia un vero e proprio investimento cui è tenuto il mondo dell’impresa, ritenendo che la competitività economica non possa prescindere non solo dall’attenzione per gli aspetti dell’etica, ma anche dalla sensibilità e dall’effettivo coinvolgimento sociale. In particolare, la consapevolezza di essere al centro di interessi e aspettative di vario tipo di cui sono portatrici varie categorie di soggetti in grado di influire sull’attività e sul successo dell’impresa (collaboratori, azionisti e investitori, clienti e consumatori in genere, fornitori, istituzioni e comunità) ha portato il Gruppo a porsi come obiettivo la creazione di valore non solo per gli azionisti, ma per tutte le altre parti interessate.

A questo riguardo, il Gruppo individua nella salvaguardia dell’ambiente un bene primario. Tra l’altro, si è dato come principio di riferimento quello di orientare le proprie scelte imprenditoriali in modo tale da garantire la compatibilità tra iniziativa economica ed esigenze am-

bientali, nel rispetto della normativa vigente, ed avendo pure riguardo allo sviluppo della ricerca scientifica e alle migliori esperienze in materia.

Nel quadro degli strumenti attraverso cui si estrinseca il crescente impegno del Gruppo nel campo della responsabilità sociale d’impresa, si colloca innanzitutto la Carta degli Impegni di Sostenibilità, introdotta nel 2013. Si tratta di un documento gestionale, approvato dal Consiglio, che contiene gli obiettivi e gli impegni di medio termine del Gruppo, rispetto ai quali si procede annualmente ad un aggiornamento, previa verifica dei risultati raggiunti. Sono inoltre indicate le azioni attraverso cui il Gruppo si propone di realizzare gli obiettivi. Sempre in questo contesto, si inserisce l’adesione, avvenuta fin dal 2007, al *Global Compact*, un’iniziativa internazionale promossa dalle Nazioni Unite per supportare dieci principi universalmente condivisi relativi ai diritti umani, alle condizioni di lavoro, all’ambiente ed alla lotta alla corruzione. Il Gruppo ha anche aderito nel 2011 ai *Principles for Responsible Investment* e nel 2014 ai *Principles for Sustainable Insurance*, iniziative delle Nazioni Unite per promuovere l’implementazione di principi che impegnano rispettivamente gli investitori e le società assicurative e riassicurative a incorporare parametri sociali, ambientali e di *governance* nella valutazione degli investimenti e nelle attività di business.

Compliance

La Società ha fatto propri, sin dal 1999, i principi espressi dal Codice CG, nelle versioni che si sono succedute nel tempo³. L’adesione a detti principi è stata oggetto delle precedenti edizioni di questa Relazione⁴.

Come di consueto, la Relazione è stata redatta tenendo conto del *format* per la Relazione sul Governo societario e gli assetti proprietari (V edizione gennaio 2015) previsto da Borsa Italiana.

³ Si fa riferimento al Codice di Autodisciplina approvato nella sua prima edizione nell’ottobre 1999 dal Comitato per la Corporate Governance, rivisitato nel luglio 2002, nel marzo 2006 nel marzo 2010, nel dicembre 2011 e da ultimo nel luglio 2014.

⁴ Le relazioni sono disponibili sul sito internet della Società, all’indirizzo www.generali.com, sezione “Governance/Relazione sulla Corporate Governance”.

Parte I – Profilo della Società

Il modello di governo societario della Compagnia è quello c.d. tradizionale secondo la normativa italiana: esso prevede un'**Assemblea dei soci**, che è l'organo sociale che, con le sue deliberazioni, esprime la volontà degli azionisti, un **Consiglio di Amministrazione**, al

quale è affidata la gestione strategica per il perseguimento dello scopo sociale, e un **Collegio Sindacale** con funzioni di vigilanza del rispetto della legge e dello Statuto. La revisione legale dei conti è invece demandata ad una **Società di Revisione**.

Modello di Governance

Com'è noto, la *governance* societaria è rappresentata dall'insieme delle metodologie, dei modelli e dei sistemi di pianificazione, gestione e controllo necessari al funzionamento degli organi sociali della Compagnia.

La struttura di *corporate governance* di Generali – come si è già avuto modo di accennare – è articolata secondo il modello tradizionale e, pertanto, prevede, oltre alle competenze dell'Assemblea, l'attribuzione dei poteri di gestione al Consiglio e le funzioni di vigilanza sul rispetto della legge e dello Statuto al Collegio.

Un corretto sistema di governo societario si fonda su alcuni elementi cardine, quali il ruolo centrale attribuito al Consiglio, la corretta gestione delle situazioni di conflitto di interessi, la trasparenza nella comunicazione delle scelte di gestione societaria e l'efficienza del sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

In quanto società per azioni soggetta alla legge italiana, impresa di assicurazione, emittente azioni quotate sul Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana S.p.A. ed in virtù dell'adesione al Codice CG, il sistema di *corporate governance* di Generali è fortemente imperniato su tali assunti, tradotti nell'attività svolta dai seguenti principali attori:

- Assemblea
- Consiglio
- Presidente e Vicepresidenti del Consiglio
- Group CEO (Amministratore Delegato della Società e del Gruppo e Direttore Generale della Società)
- Comitato Controllo e Rischi
- Sottocomitato Operazioni con Parti Correlate
- Comitato per la Remunerazione
- Comitato per le nomine e la *corporate governance*
- Comitato per gli Investimenti
- Collegio Sindacale
- Organismo di Vigilanza
- Società di Revisione

Costituiscono, inoltre, parte integrante del sistema di governo societario della Compagnia, il **Group Head Office**, il **Group Management Committee** e tutti coloro che, a termini di Statuto sociale, sono forniti della rappresentanza legale.

L'Assemblea regolarmente costituita è l'organo sociale che esprime con le sue deliberazioni la volontà degli azionisti. Le deliberazioni adottate in conformità della legge e dello Statuto vincolano tutti i soci, compresi quelli assenti o dissenzienti.

Il Consiglio ha ogni più ampio potere di gestione per il perseguimento dello scopo sociale. Eletto ogni tre anni dall'Assemblea, nomina un **presidente** (salvo che non venga nominato dall'Assemblea), può nominare uno o più **vicepresidenti** – forniti di attribuzioni statutarie – ed un comitato esecutivo. Può, inoltre, nominare uno o più **amministratori delegati**. Di tutti questi organi sociali determina poteri e compensi.

Il **Group CEO** è il principale responsabile della gestione della Società, quale amministratore delegato della stessa e del Gruppo e quale Direttore Generale della Società. Nella sua qualità di Amministratore Delegato, al Group CEO spetta il potere di guida e gestione operativa della società e del Gruppo, in Italia ed all'estero, con ogni facoltà di ordinaria amministrazione, in coerenza con gli indirizzi generali programmatici e strategici determinati dal Consiglio ed entro limiti di valore determinati, fatti salvi i poteri attribuiti dalla legge o dallo statuto in via esclusiva ad altri organi della Società ovvero altrimenti delegati dal Consiglio. Nella sua posizione di Direttore Generale, il Group CEO ha l'incarico di proporre al Consiglio le operazioni e i progetti strategici che lo stesso esaminerà per l'assunzione delle deliberazioni di sua competenza. Il Group CEO è altresì l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

I Comitati consiliari sono organi istituiti all'interno del Consiglio ed hanno funzioni prettamente consultive, propositive ed istruttorie.

Il Comitato per la Remunerazione è titolare di funzioni consultive, propositive ed istruttorie nei confronti del Consiglio nella materia della remunerazione. Tra i suoi compiti, il CRem esprime pareri e formula al Consiglio proposte non vincolanti in merito alla definizione delle politiche di remunerazione e alla determinazione del trattamento economico spettante a coloro che ricoprono le cariche di Presidente del Consiglio, di Amministratore Delegato, di Direttore Generale, di componente del GMC e i presidenti, gli amministratori esecutivi e i direttori generali (o componenti dell'alta direzione che ricoprono ruoli equivalenti) delle Controllate Strategiche; il CRem esprime inoltre il proprio parere in ordine alle operazioni con parti correlate aventi ad oggetto i compensi dei dirigenti con responsabilità strategiche, in conformità a quanto disciplinato dalle procedure in materia di operazioni con parti correlate approvate dal Consiglio.

Al **Comitato Controllo e Rischi** spetta, invece, il compito di assistere il Consiglio nell'espletamento dei compiti allo stesso attribuiti dal Codice e dalla normativa di vigilanza assicurativa e pertanto nella determinazione delle linee di indirizzo del sistema dei controlli interni e gestione dei rischi, nella verifica periodica della sua adeguatezza e del suo effettivo funzionamento, nell'identificazione e gestione dei principali rischi aziendali. Il CCR è, altresì, titolare di funzioni consultive, propositive ed istruttorie nei confronti del Consiglio per quel che attiene alle tematiche di sostenibilità sociale ed ambientale che vedano coinvolta la Società ed il Gruppo. Nell'ambito del CCR è altresì istituito il **Sottocomitato Operazioni con parti correlate**, chiamato ad esprimere il proprio parere in merito alle operazioni con parti correlate che sono sottoposte al suo esame, in conformità alle procedure in materia di operazioni con parti correlate approvate dal Consiglio.

Il Comitato per le nomine e la corporate governance svolge un ruolo consultivo, propositivo ed istruttorio a favore del Consiglio nell'assunzione delle decisioni di competenza di quest'ultimo relative al governo societario della Compagnia e del Gruppo.

Al **Comitato per gli investimenti** il Consiglio ha affidato l'analisi periodica delle politiche d'investimento del Gruppo, delle principali linee guida operative e dei

relativi risultati e l'analisi in via preventiva di talune operazioni di investimento e disinvestimento di maggiore rilevanza quantitativa.

Il Collegio sindacale è l'organo avente funzioni di vigilanza sull'osservanza della legge e dello Statuto nonché di controllo sulla gestione. Lo stesso non ha, invece, la funzione di controllo legale dei conti, che spetta ad una società di revisione, iscritta nello speciale albo, che è organo di controllo esterno alla Compagnia. Alla **Società di revisione** compete di verificare, nel corso dell'esercizio, la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili. Alla stessa spetta, inoltre, di accertare che il bilancio d'esercizio e quello consolidato corrispondano alle risultanze delle scritture contabili e degli accertamenti eseguiti e che i medesimi documenti contabili siano conformi alle norme che li disciplinano.

Le attribuzioni e le modalità di funzionamento degli organi sociali sono disciplinate dalla legge, dallo Statuto sociale, dal Regolamento del Consiglio e dei Comitati consiliari e dalle deliberazioni assunte dagli organi competenti.

Il Consiglio ha poi nominato un **Organismo di vigilanza** al quale sono attribuiti compiti e poteri in merito alla cura, allo sviluppo ed alla promozione del costante aggiornamento del Modello di organizzazione e gestione definito dalla Società per prevenire la commissione dei reati rilevanti ai fini del Decreto 231.

Lo **Statuto** è disponibile presso la sede legale non solo in lingua originale, ma, nella sezione del sito internet www.generali.com, denominata *Governance*, anche nelle traduzioni in lingua inglese, francese, spagnola e tedesca.

Infine, s'informa che né la Compagnia né alcuna delle sue Controllate Strategiche sono soggette a disposizioni di legge non italiane che ne influenzino la struttura di *corporate governance*.

Organizzazione della società

Consolidamento dell'assetto organizzativo di *Group Head Office*

Il 2014 è stato caratterizzato dal consolidamento del GHO nel suo ruolo di coordinamento e di indirizzo strategico a livello globale: ad esso è affidata l'ottimizzazione delle sinergie e l'identificazione delle iniziative volte a supportare il *business*.

L'adozione del nuovo modello organizzativo e di governo societario è stata avviata a fine 2012 e si è completata nel corso del 2014 attraverso l'implementazione di un assetto ispirato ad alcuni principi:

- valorizzazione dell'imprenditorialità e delle autonomie locali;
- approccio fortemente orientato ai diversi segmenti di clientela, che guidi la creazione di nuovi prodotti, la definizione di servizi accessori e l'attivazione di nuovi canali distributivi;
- integrazione delle *best practice* dal punto di vista delle tecniche assicurative, finanziarie e di investimento;
- attivazione delle sinergie di Gruppo e focalizzazione sull'efficienza operativa a livello globale;
- perseguimento dell'eccellenza funzionale tramite la creazione di Center of Expertise a supporto dell'intera organizzazione.

L'applicazione di questi principi si è tradotta in un assetto organizzativo di Gruppo dove *business unit* e funzioni di GHO operano secondo un modello a matrice che si compone, in particolare, di:

- *business unit*, rappresentate dai 3 principali Paesi (Italia, Francia, Germania), da 4 Regioni (Europa centro orientale, EMEA, LatAm, Asia) e dalla Divisione Global Business Lines (responsabile dei *business* aventi caratteristiche globali, quali Corporate & Commercial, Employee Benefits e Europ Assistance). I responsabili delle diverse *business unit* riportano direttamente al Group CEO;
- funzioni di GHO, che agiscono come funzioni di supporto volte a promuovere lo sviluppo di competenze chiave a livello globale attraverso la creazione di centri di competenza che garantiscano l'eccellenza funzionale a livello di Gruppo. I responsabili delle Funzioni di GHO riportano direttamente al Group CEO. I presidi di controllo, rappresentati da Group Chief Risk Officer e dal Group Compliance

Officer, riportano anche funzionalmente al Consiglio, per le materie di competenza. La funzione di Company Secretary e Corporate Affairs, istituita a partire dal 15/1/2015, riporta al Consiglio di Amministrazione, e per esso al Presidente, e, per gli aspetti di competenza, al Group CEO.

La *governance* organizzativa e la corretta interazione tra *business unit* e funzioni di GHO sono assicurate:

- da formali meccanismi di integrazione e coordinamento, vale a dire:
 - il Group Management Committee, quale organo di coordinamento con cui il Top Management condivide le principali decisioni strategiche;
 - le Quarterly Business Review, attraverso le quali i *business* locali verificano i propri obiettivi in linea con la strategia globale;
 - le Functional Guidelines e i Function Council attraverso cui si estrinseca il coordinamento funzionale a livello globale.
- da una classificazione delle funzioni in due categorie ("Solid" e "Dotted") in base all'intensità del rapporto e del coordinamento tra le funzioni di supporto delle *business unit* e le omologhe funzioni di GHO. In base a tale classificazione, si distinguono:
 - le funzioni "Dotted", che esercitano un coordinamento attraverso l'indicazione di linee guida funzionali e di *best practice* e la partecipazione ad alcune decisioni chiave relative alle risorse umane. Tra queste rientrano: Chief Financial Officer, Chief Investment Officer, Chief Operating Officer, Group Strategy & Business Development, Group HR & Organization, Group Insurance and Reinsurance, Chief Marketing Officer, Group Communications and Public Affairs;
 - le funzioni "Solid", caratterizzate da un rapporto manageriale esercitato in modo più diretto e sistematico da parte del GHO attraverso l'indirizzo di decisioni-chiave su tematiche funzionali e di risorse umane. Tra queste rientrano le funzioni di Controllo – Chief Risk Officer, Group General Counsel inclusa la Group Compliance, Group Audit – e la Divisione Global Business Lines.

Group Management Committee

Il GMC è stato istituito con l'obiettivo di migliorare l'allineamento sulle priorità strategiche del Gruppo e aumentare l'efficacia e la condivisione del processo decisionale riguardante i temi rilevanti per il Gruppo, attraverso un approccio di team che promuova lo scambio di opinioni e l'adozione di una prospettiva internazionale.

Il GMC rappresenta il principale meccanismo a supporto delle decisioni strategiche del Group CEO, quali:

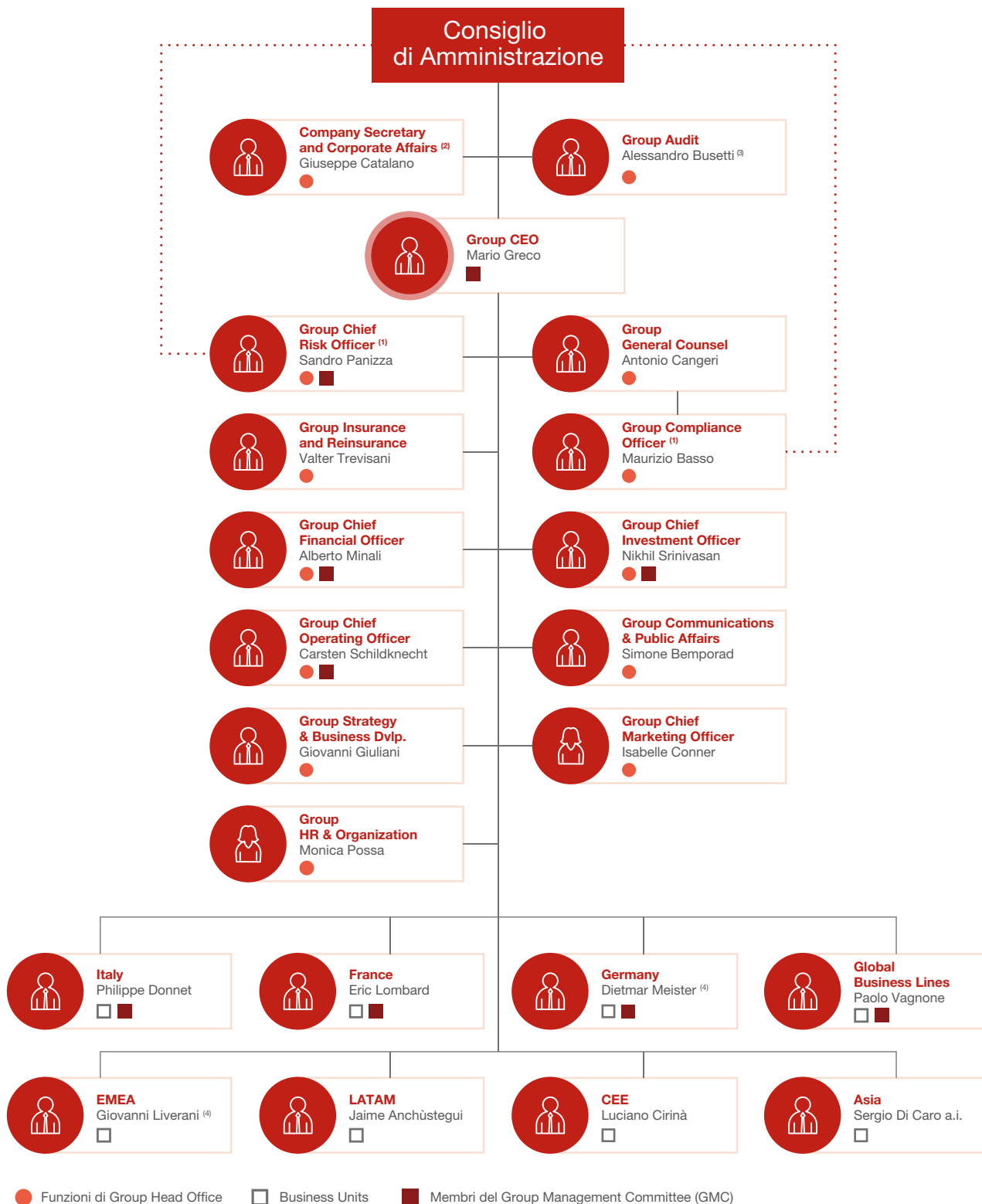
- la validazione delle raccomandazioni da sottoporre al Consiglio;
- le principali decisioni in materia di rischio e investimenti;
- la valutazione dei risultati finanziari e operativi di gruppo;
- l'indirizzo dei principali programmi strategici di gruppo e/o con impatto su più Paesi.

Il Comitato, presieduto dal Group CEO Mario Greco, è composto dai responsabili di quattro funzioni di GHO, dai tre Country Manager dei principali mercati nazionali (Italia, Germania, Francia) e dal Responsabile della Divisione Global Business Lines.

Alla data del 15 gennaio 2015, i componenti del GMC sono:

- Alberto Minali, Group CFO;
- Sandro Panizza, Group CRO;
- Carsten Schildknecht, Group COO;
- Nikhil Srinivasan, Group CIO;
- Philippe Donnet, Country Manager Italy;
- Dietmar Meister, Country Manager Germany (sino al 31 marzo 2015);
- Eric Lombard, Country Manager France;
- Paolo Vagnone, Group Head of Global Business Lines;

Giovanni Liverani partecipa ai lavori del GMC dal 1° gennaio 2015 ed entrerà a far parte del GMC dal 1° aprile 2015, quando assumerà la posizione di Country Manager Germany. La struttura organizzativa di Gruppo è rappresentata nella Figura nr 1 dove sono evidenziate le funzioni di GHO e i componenti del GMC.



Organigramma aggiornato al 16.01.2015

(1) Il Group Chief Risk Officer ed il Group Compliance Officer riportano funzionalmente al Consiglio di Amministrazione per gli aspetti di competenza.

(2) Il Responsabile della funzione Company Secretary & Corporate Affairs riporta anche al Group CEO per gli aspetti di competenza.

(3) A far data dal 7 Aprile 2015, il ruolo di Group Head of Audit è ricoperto da Anne Jaeger.

(4) Dieter Meister ricopre il ruolo di Country Manager Germany ed è membro del GMC fino al 31 Marzo 2015. Giovanni Liverani partecipa al GMC a far data dal 1 Gennaio 2015 e ricopre il ruolo di Country Manager Germany a far data da 1 Aprile 2015.

Nel corso del 2014 si sono registrati diversi cambiamenti organizzativi che hanno interessato il GHO quanto alle funzioni a diretto riporto del Group CEO. Più precisamente, al fine supportare il conseguimento dei risultati strategici a livello di Gruppo, rafforzare la *leadership* globale, favorire la diffusione e l'allineamento ai valori di Gruppo, sono state effettuate nuove nomine. In particolare sono state create le funzioni di:

- Group Communications & Public Affairs (precedentemente Group Communications & External Relations), con conseguente nomina, nel gennaio 2014, del Group Communications & Public Affairs Director. La funzione ha il compito di definire strategie e linee guida in materia di comunicazione esterna e interna, sviluppo dell'immagine del Gruppo, sostenibilità e promozione del patrimonio artistico e culturale assicurando la coerenza con la strategia di Gruppo;
- Group Marketing, con conseguente nomina, nel maggio 2014, del Group Chief Marketing Officer. La funzione si prefigge due principali obiettivi: da un lato, essere portavoce del cliente all'interno del Gruppo Generali, dall'altro, sviluppare il brand in ottica globale rafforzando le relazioni con i propri clienti, dipendenti e partner.
- Group Insurance and Reinsurance, con conseguente nomina, nel dicembre 2014, del Group Head of Insurance and Reinsurance. La funzione, frutto della riorganizzazione del Group Chief Insurance Officer, ha il compito di implementare il programma "Group TechEx" volto all'incremento del risultato operativo attraverso l'ottimizzazione della performance del portafoglio assicurativo, presidiando lo sviluppo dell'eccellenza tecnica con un focus sul ramo vita e danni, sui processi distributivi e di gestione dei sinistri. Inoltre, la funzione, eroga servizi di riassicurazione, utilizzati anche quali strumenti di ottimizzazione del capitale e dei costi.

Inoltre, sempre nel corso del 2014, sono state riorganizzate le seguenti funzioni:

- Group Chief Risk Officer, con il compito di assicurare un sistema di gestione integrata dei rischi a livello globale. Ciò attraverso la definizione della *risk strategy*, incluso il *risk appetite*, i *limits* e la *risk mitigation*, e l'identificazione, il monitoraggio e il *reporting* dei rischi, anche supportando le attività di gestione del *capital model*;
- Group Chief Investment Officer, con il compito di ottimizzare il ritorno finanziario degli investimenti, nel rispetto del profilo di *insurance liabilities* e del *risk*

appetite di Gruppo, anche attraverso la definizione di strategie di investimento del Gruppo per tutte le *asset class*. La funzione sovrintende l'implementazione, la corretta esecuzione e il coordinamento delle attività di Group Investment Management, sia direttamente sia indirettamente attraverso le Group Asset Management Companies;

- Group Chief Operating Officer, con il compito di supportare la trasformazione e gestire la "Piattaforma Operativa di Generali" al fine di perseguire l'eccellenza operativa, supportare la catena distributiva e promuovere l'eccellenza commerciale. Inoltre, la funzione sviluppa le capacità necessarie a guidare il cambiamento e a supportare l'esecuzione dei programmi e delle iniziative di Gruppo;
- Group Strategy & Business Development, con il compito di supportare lo sviluppo e la promozione della strategia di Gruppo, nonché la definizione e la promozione del Business Development, incluse le nuove opportunità legate al mondo *bancassurance*, anche attraverso la guida di progetti strategici volti a supportare la diffusione del cosiddetto "Generali Approach";
- Group HR & Organization, con il compito di contribuire agli obiettivi di business di Generali attraverso lo sviluppo e l'adozione di una *people strategy* di Gruppo coerente con la visione, la missione ed i valori.

Con riferimento alle prime settimane del 2015, si segnala inoltre:

- la riorganizzazione della funzione Group Chief Financial Officer, con il compito di monitorare la performance finanziaria del Gruppo, sovrintendendo le attività inerenti la gestione del capitale, gli adempimenti fiscali, la pianificazione e il controllo, la gestione del debito, la tesoreria, l'M&A, le *investor relations* e la supervisione delle partecipazioni, anche attraverso la gestione e presentazione dei report finanziari di Gruppo. Il Group Chief Financial Officer ricopre anche l'incarico di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari a livello di bilancio sia individuale sia consolidato;
- la riorganizzazione della funzione Group General Counsel, con il compito di supportare lo sviluppo degli interessi di business del Gruppo, nel rispetto delle leggi, della regolamentazione esterna e interna e delle best practice, promuovendo la protezione dell'immagine e della reputazione del Gruppo, in coerenza con i suoi valori. La funzione sovrintende e coordina le attività legali e di compliance a livello di Gruppo;

- la creazione della funzione *Company Secretary & Corporate Affairs*, a riporto diretto del Consiglio, e per esso del Presidente, e del Group CEO per gli aspetti di competenza, con la responsabilità di gestire le attività di segreteria societaria, le tematiche relative al diritto societario ed alla *governance* per il GHO.

Con particolare riferimento al sistema dei controlli interni del GHO, oltre al Group CRO e alla Group Compliance, la funzione Group Audit, collocata a diretto riporto del Consiglio, ha il compito di fornire una valutazione indipendente in merito all'adeguatezza del sistema dei controlli interni di Gruppo, promuovendo e diffondendo la conoscenza e la cultura dei controlli interni, le metodologie e gli standard organizzativi.

Nell'ambito del GHO, il Group CEO si avvale, inoltre, del supporto dei seguenti comitati interfunzionali per l'indirizzo delle decisioni strategiche di Gruppo:

- Balance Sheet Committee, che esamina e identifica gli argomenti che possono avere un impatto sostanziale sul bilancio, a livello sia di Gruppo sia di Head Office;
- Finance Committee, che esamina e valuta le transazioni e gli investimenti straordinari;
- Product & Underwriting Committee, che supervisiona la profittabilità e il livello di rischio dei nuovi business assicurativi mediante un processo centralizzato di approvazione preliminare dei nuovi prodotti.

Gli organi per lo sviluppo della sostenibilità

Per rendere sistematica la considerazione, oltre che degli aspetti economici, anche di quelli sociali e ambientali connessi all'attività aziendale, nel GHO sono stati costituiti specifici organi e funzioni dedicate.

La responsabilità a livello di Gruppo in materia di sostenibilità è attribuita al Group CEO, che è responsabile dell'implementazione delle strategie e delle politiche definite dal Consiglio della Capogruppo, cui spetta inoltre di fissare gli obiettivi e gli impegni di sostenibilità del Gruppo nonché di valutare i relativi rischi, opportunità e aree di miglioramento. A questo proposito si segnala che il Consiglio in carica dal 30 aprile 2013 ha deciso di trasferire al CCR le funzioni consultive, propositive ed istruttorie nei confronti del Consiglio per quel che attiene alle tematiche di sostenibilità socia-

le ed ambientale che vedano coinvolta la Società ed il Gruppo, in precedenza attribuite al preesistente Comitato per la Sostenibilità Sociale ed Ambientale.

Il Sustainability Committee è un organo interno composto dai rappresentanti delle funzioni aziendali di GHO maggiormente coinvolte nell'implementazione delle politiche socio-ambientali. I componenti di questo comitato si confrontano sui temi di responsabilità sociale e ambientale e sulle azioni da implementare nelle rispettive aree di competenza per raggiungere gli obiettivi stabiliti, monitorandone i risultati nel tempo.

Al fine di migliorare l'organizzazione ed il coordinamento dell'attività in campo socio-ambientale, sono attivi a livello nazionale i *CSR Committee*, organi presieduti da un componente del Top Management del territorio e composti dal *Corporate Social Responsibility Officer* e dai responsabili delle funzioni aziendali maggiormente coinvolte nell'implementazione delle politiche socio-ambientali.

La definizione e l'implementazione del modello di responsabilità sociale di Gruppo nonché la rendicontazione dei risultati via via ottenuti spettano al *Group Social Responsibility*, funzione a riporto del *Group Communications & Public Affairs Director*.

Rappresentanza legale

Il sistema della rappresentanza legale della Compagnia, disciplinato dagli articoli 38 e 39 dello Statuto così come modificati dall'Assemblea 2013, è strutturato in modo tale da garantire la migliore flessibilità operativa e, al contempo, un adeguato controllo sugli atti societari.

In particolare, hanno la rappresentanza legale della Società per tutti gli affari sociali il Presidente, i Vicepresidenti, gli Amministratori Delegati, gli altri componenti del Consiglio, il Direttore Generale e, nell'ambito dell'area di competenza ad essi rispettivamente assegnata, gli altri dirigenti della Società.

La rappresentanza si esprime con l'apposizione, sotto la denominazione della Società, della firma congiunta di due dei soggetti sopracitati. Si precisa che il Presidente, i Vicepresidenti, quando sostituiscano il Presidente assente o impedito, l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale possono firmare congiuntamente fra loro o con altro componente del Consiglio ovvero con uno degli altri dirigenti della Società. In tali casi,

questi ultimi concorrono a rappresentare la Società anche per gli affari che esulano dall'area di competenza a loro rispettivamente assegnata. I dirigenti possono infine firmare anche congiuntamente tra loro, purché almeno uno di essi agisca nei limiti dell'area di competenza assegnata. Gli altri componenti del Consiglio non possono firmare congiuntamente fra loro, né con uno degli altri dirigenti della Società.

Lo Statuto prevede altresì che l'organo amministrativo competente possa ulteriormente limitare, per materia e per valore, l'ambito del potere di rappresentanza dei dirigenti della Società ed attribuire la rappresentanza della Società ad altri dipendenti ed a terzi, mediante il rilascio di procure generali o speciali per singoli atti o categorie di atti.

Il sistema della rappresentanza legale della Compagnia è coerente con le responsabilità organizzative assegnate e costituisce uno strumento di controllo interno ed un presidio fondamentale per la prevenzione dei reati previsti dal Decreto 231.

Il sistema delle deleghe e dei poteri della Società, in coerenza con l'attuale assetto di *governance* del GHO adottato dal Consiglio, definisce l'area di competenza ed i poteri di rappresentanza dei responsabili delle unità che costituiscono l'assetto organizzativo della società, il tutto nel rispetto delle vigenti normative di legge, regolamentari e statutarie.

Il sistema si fonda sui seguenti principi:

- separazione delle funzioni e segregazione dei compiti;
- chiarezza e trasparenza nell'attribuzione delle funzioni e dei poteri, nell'ambito di un sistema organico;
- definizione di limiti all'esercizio delle deleghe di poteri assegnate;
- possibilità di delega, da parte dei Group CEO a ciascun suo riporto diretto, di poteri e responsabilità per l'assolvimento del ruolo affidato, con facoltà di subdelegare parte di tali poteri e responsabilità a coloro che ricoprono ruoli subordinati in linea diretta e così via a cascata;
- possibilità, per i responsabili cui viene attribuito un potere subdelegabile e che esercitano la facoltà di subdelega, di stabilirne i limiti, entro quelli ad essi riconosciuti, ed i meccanismi di controllo e monitoraggio dell'esercizio degli stessi. I subdelegati devono garantire, a loro volta, adeguata reportistica al subdelegante;

- pieno allineamento tra struttura e ruolo organizzativo, deleghe e procure.

Nell'attuale sistema delle deleghe e dei poteri, per ciascun ruolo è definita l'area di competenza attraverso atti di delega, che costituiscono atti interni di attribuzione di poteri e responsabilità. Le deleghe definiscono, da un lato, responsabilità comuni a tutti i ruoli e, dall'altro, responsabilità specifiche di ciascun ruolo e sono previste autonomie di spesa differenziate in ragione del ruolo assegnato nel caso di acquisto di beni, di servizi e di prestazioni consulenziali.

Il sistema prevede inoltre il conferimento, attraverso apposita procura, del potere di rappresentanza nei confronti di terzi per l'esercizio dei poteri e l'assolvimento delle responsabilità delegate; la procura comprende i soli poteri attribuiti per conto della Società e, nel rispetto del principio statutario della firma congiunta e delle disposizioni del Decreto 231, circoscrive il potere di rappresentanza ai soli poteri e responsabilità compresi negli atti di delega.

Per quanto riguarda le deleghe e le procure degli esponenti delle funzioni di controllo, in ragione del loro riporto funzionale diretto al Consiglio, le stesse sono articolate in maniera tale da garantirne e preservarne il necessario livello di indipendenza.

Politica di Gruppo in materia di gestione e comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate e delle operazioni sui titoli del Gruppo Generali

La Società, in attuazione della disciplina in materia di abusi di mercato, ha provveduto a definire una politica di Gruppo contenente, in coerenza con la disciplina vigente, una puntuale identificazione delle linee guida e dei principi fondamentali cui le società del Gruppo devono attenersi relativamente alla gestione delle informazioni privilegiate e delle informazioni potenzialmente privilegiate che concernono, direttamente o indirettamente, la Compagnia e/o le Controllate o i relativi strumenti finanziari.

Unitamente alla suindicata Politica, il Consiglio ha approvato le procedure interne della Società disciplinanti la comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate che concernono direttamente Generali e/o le Controllate o gli strumenti finanziari, la gestione del Registro delle persone che hanno accesso ad Informa-

zioni Privilegiate (cd. Registro degli insiders) e l'*internal dealing* rispetto alle operazioni compiute dai soggetti rilevanti sugli strumenti finanziari rilevanti (come definiti nella Politica).

La Politica si propone di disciplinare in materia puntuale la gestione delle informazioni privilegiate o potenzialmente privilegiate a partire dalla genesi delle stesse fino alla loro comunicazione al mercato. A tal fine, la stessa individua i diversi soggetti competenti a qualificare l'informazione come privilegiata (o potenzialmente privilegiata) dalla sua origine (e rispetto alle diverse modalità di genesi – volontaria o esterna – dell'informazione stessa), prevedendo anche il coinvolgimento di un comitato consultivo *ad hoc* composto dal Group CFO, dal *Group General Counsel*, dal Preposto (identificato nel responsabile del *Group Corporate Affairs*) e dal *Group Compliance Officer*.

Sono inoltre previsti:

- specifici obblighi rispetto alla trasmissione delle informazioni privilegiate o potenzialmente privilegiate, richiedendosi – tra l'altro – che questa sia improntata al rispetto del principio del “*need to know*” (vale a dire che le informazioni siano comunicate solo a coloro che ne abbiano effettivo bisogno per la propria attività lavorativa) e che sia autorizzata dall'organo competente (individuato dal Group CEO), che verificherà *ex post* l'effettiva sussistenza in ciascun caso di specie dell'esigenza di trasmettere l'informazione;
- specifici obblighi di condotta in capo a coloro che abbiano ricevuto informazioni privilegiate o potenzialmente privilegiate, in linea generale attinenti al rispetto di un regime qualificato di confidenzialità e riservatezza e alle modalità di custodia delle informazioni;
- il divieto di utilizzo delle informazioni acquisite per scopi diversi dallo svolgimento di attività a favore del Gruppo, con specifico riferimento alle condotte suscettibili di configurare il reato di abuso di informazioni privilegiate;
- il divieto di compiere operazioni sugli strumenti finanziari utilizzando le informazioni privilegiate (o potenzialmente privilegiate) assunte.

Con riguardo alla disciplina della comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate, la procedura interna individua anzitutto il momento a partire dal quale

– a seconda delle modalità in cui le informazioni hanno origine – sorge l'obbligo di comunicazione al pubblico delle informazioni direttamente riferibili a Generali, alle Controllate o agli strumenti finanziari.

Sulla base della disciplina normativa applicabile e della posizione interpretativa di CONSOB, la Politica individua il momento a partire dal quale sorge l'obbligo di comunicazione come segue:

- per le informazioni privilegiate a genesi volontaria (i.e. derivanti da decisioni giuridicamente riferibili al Gruppo), nel momento in cui il processo di formazione della volontà della società si completa, rendendo la decisione vincolante per i soggetti coinvolti, anche se l'evento rilevante non sia ancora formalizzato;
- per le informazioni privilegiate a genesi esterna (i.e. derivanti dall'accertamento di eventi esterni ed oggettivi che non dipendono dal Gruppo), nel momento in cui l'evento/il fatto sia accertato dal management di volta in volta competente.

La comunicazione al mercato dell'informazione privilegiata è effettuata esclusivamente su espressa disposizione del Group CEO.

La procedura interna disciplina inoltre:

- il processo volto alla predisposizione del comunicato stampa, prevedendo che sia il soggetto cui compete la qualificazione dell'informazione ad attivarlo;
- le ipotesi in cui l'informazione riguardi soltanto società controllate da Generali, prevedendo specifici obblighi informativi in capo a queste ultime nei confronti di Generali; le ipotesi in cui l'informazione riguardi soltanto società quotate controllate da Generali, prevedendo che in tal caso siano le controllate a provvedere alla diffusione dell'informazione; le ipotesi in cui l'informazione riguardi Generali e Controllate quotate, prevedendo che in tal caso l'informazione sia diffusa congiuntamente da Generali e dalla società interessata;
- le ipotesi in cui il Group CEO decida d'urgenza di pubblicare un comunicato stampa al fine di chiarire la situazione al mercato ed integrare le informazioni di dominio pubblico⁵;
- le ipotesi in cui la Società possa ritardare la comunicazione al pubblico di informazioni privilegiate.

5 Si tratta delle ipotesi in cui: (i) vi siano state fughe di notizie che potrebbero avere (o hanno già avuto) un'influenza sensibile sui prezzi degli strumenti finanziari quotati emessi da Generali o dalle sue Controllate; (ii) Consob o Borsa Italiana hanno segnalato la diffusione di “*rumors* di mercato”; (iii) Consob o altra Autorità di Vigilanza abbia richiesto informazioni o comunicazioni al pubblico.

La procedura interna disciplina altresì la tenuta/gestione del Registro degli *Insiders*, nel quale sono iscritti i soggetti che, in ragione dell'attività lavorativa o professionale ovvero in ragione delle funzioni svolte, hanno accesso alle informazioni privilegiate o potenzialmente privilegiate, individuandone i criteri fondamentali. È prevista la possibilità che le società controllate deleghino a Generali la tenuta e l'aggiornamento del (loro) Registro, nel loro interesse. La gestione del Registro è affidata al responsabile del *Group Corporate Affairs*, in qualità di Preposto.

Disciplina dell'*internal dealing*

Un paragrafo della sopra illustrata *Politica* è dedicato alla materia dell'*internal dealing* ed in attuazione della stessa è stata definita la procedura interna che contiene la disciplina relativa all'adempimento degli obblighi informativi relativi alle operazioni compiute sugli "Strumenti Finanziari Rilevanti" dai "Soggetti Rilevanti" o dalle "Persone ad essi Strettamente Legate", che raggiungano un importo annuo pari ad almeno euro 5.000, conformemente alla normativa legislativa e regolamentare applicabile.

In particolare, tale disciplina trova applicazione nei confronti dei *Soggetti Rilevanti* e delle *Persone ad essi Strettamente Legate*, la cui nozione proposta nell'ambito della *Politica* riflette la definizione normativamente stabilita.

I *Soggetti Rilevanti* sono individuati nei seguenti soggetti: (i) i componenti del Consiglio e del Collegio; (ii) i componenti del GMC; (iii) gli altri primi riporti del Group CEO; (iv) chiunque altro detenga una partecipazione pari ad almeno il 10% del capitale sociale della Compagnia, o ne dovesse assumere il controllo⁶.

Per quanto riguarda le *Persone Strettamente Legate ai Soggetti Rilevanti*, le stesse sono individuate nei soggetti previsti dalla disciplina regolamentare CONSOB⁷.

Si segnala che sono previsti alcuni *blocking period* – in prossimità di determinati eventi societari – in costanza dei quali è fatto espresso divieto agli *internal dealer* di compiere operazioni sugli strumenti finanziari rilevanti.

Procedure in materia di operazioni con parti correlate

Nell'adunanza dell'11 novembre 2010, il Consiglio ha adottato le Procedure in materia di operazioni con parti correlate (*Procedure*), con l'obiettivo di assicurare che tali operazioni siano realizzate nel rispetto dei principi di trasparenza e di correttezza sostanziale e procedurale.

Le *Procedure* in considerazione sono state predisposte in conformità a quanto previsto dall'art. 2391-bis cod. civ. e dal Regolamento OPC, che dà attuazione alla normativa di legge.

Le *Procedure* operano una distinzione tra operazioni qualificabili come di minore o di maggiore rilevanza, associando a queste ultime una regolamentazione più stringente sotto il duplice profilo dell'iter deliberativo e della trasparenza nei confronti del mercato. Per entrambe le tipologie di operazioni è comunque previsto che un collegio di amministratori indipendenti (il SO-COPC) si pronunci in ordine all'interesse della società al compimento dell'operazione nonché alla convenienza e alla correttezza sostanziale delle sue condizioni. Il parere reso dagli amministratori indipendenti è vincolante per tutte le operazioni di maggiore rilevanza e per quelle di minore rilevanza che superino determinate soglie di valore.

6 Si tratta delle ipotesi in cui: (i) vi siano state fughe di notizie che potrebbero avere (o hanno già avuto) un'influenza sensibile sui prezzi degli strumenti finanziari quotati emessi da Generali o dalle sue Controllate; (ii) Consob o Borsa Italiana hanno segnalato la diffusione di "rumors di mercato"; (iii) Consob o altra Autorità di Vigilanza abbia richiesto informazioni o comunicazioni al pubblico.

Secondo la disciplina regolamentare i "Soggetti Rilevanti" sono:

(i) i componenti degli organi di amministrazione e di controllo di un emittente quotato;

(ii) i soggetti che svolgono funzioni di direzione in un emittente quotato e i dirigenti che abbiano regolare accesso a informazioni privilegiate e detengano il potere di adottare decisioni di gestione che possono incidere sull'evoluzione e sulle prospettive future dell'emittente quotato;

(iii) i componenti degli organi di amministrazione e di controllo, i soggetti che svolgono funzioni di direzione e i dirigenti che abbiano regolare accesso a informazioni privilegiate e detengano il potere di adottare decisioni di gestione che possono incidere sull'evoluzione e sulle prospettive future in una società controllata, direttamente o indirettamente, da un emittente quotato, se il valore contabile della partecipazione nella predetta società controllata rappresenta più del cinquanta per cento dell'attivo patrimoniale dell'emittente quotato, come risultante dall'ultimo bilancio approvato;

chiunque altro detenga una partecipazione pari almeno al 10% del capitale sociale dell'emittente quotato, rappresentato da azioni con diritto di voto, nonché ogni altro soggetto che controlla l'emittente quotato.

7 La normativa CONSOB individua, quali Persone Strettamente Legate ai Soggetti Rilevanti, (i) il coniuge non legalmente separato; (ii) i figli, anche del coniuge, a carico; (iii) se conviventi da almeno un anno, i genitori, i parenti e gli affini; (iv) le persone giuridiche, le società di persone e i trust in cui un Soggetto Rilevante o una delle persone di cui ai punti (i)-(iii) sia titolare, da solo o congiuntamente tra loro, della funzione di gestione; (v) le persone giuridiche controllate direttamente o indirettamente da un Soggetto Rilevante o da una delle persone di cui ai punti (i)-(iii); (vi) le società di persone i cui interessi economici siano sostanzialmente equivalenti a quelli di un Soggetto Rilevante o delle persone di cui ai punti (i)-(iii); (vii) i trust costituiti a beneficio di un Soggetto Rilevante o di una delle persone di cui ai punti (i)-(iii).

Sono previste fattispecie di operazioni per le quali non è necessario attivare l'iter deliberativo accompagnato dal parere degli amministratori indipendenti. Si tratta di fattispecie, segnatamente individuate, che sono state considerate non idonee ad arrecare pregiudizio agli interessi tutelati dalla normativa.

Le *Procedure* trovano applicazione non soltanto con riferimento alle operazioni con parti correlate poste in essere direttamente da Generali, ma anche a quelle poste in essere da ciascuna Controllata.

Il 6 dicembre 2013, il Consiglio ha aggiornato le *Procedure* per tener conto sia dell'esperienza maturata nel primo triennio di applicazione, sia delle raccomandazioni diffuse a questo riguardo al mercato dalla CONSOB. La versione aggiornata delle *Procedure* è entrata in vigore il 1° gennaio 2014.

Il testo integrale e aggiornato delle *Procedure* è disponibile sul Sito nella sezione *Governance*.

Parte II – Informazioni sugli assetti proprietari

Struttura del capitale sociale

Il capitale sociale sottoscritto e versato della Società è di euro 1.556.873.283,00; esso è suddiviso in n. 1.556.873.283 azioni nominative, esclusivamente ordinarie, ciascuna del valore nominale di euro 1,00.

	No. azioni	% rispetto al capitale sociale	Quotato / non quotato	Diritti e obblighi ^(**)
Azioni ordinarie	1.556.873.283	100,00	FTSE MIB	Si rinvia alla nota
Azioni con diritto di voto limitato ^(*)	-	-	-	-
Azioni prive del diritto di voto ^(*)	-	-	-	-

(*) Non esistono azioni con diritto di voto limitato né azioni prive del diritto di voto.

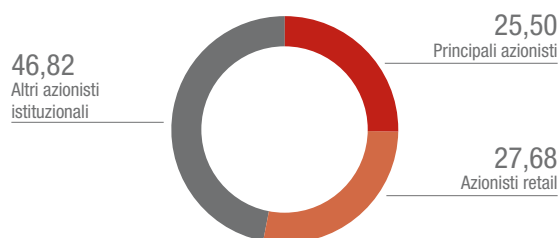
(**) Ciascun titolare di azioni ordinarie ha un complesso di diritti di natura patrimoniale e amministrativa nonché di obblighi. Quanto ai diritti di natura patrimoniale, si segnala il diritto al dividendo, il diritto di opzione sulle azioni emesse in sede di aumento a pagamento del capitale o di sua ricostituzione, in proporzione al numero delle azioni già possedute, il diritto all'assegnazione gratuita delle nuove azioni in caso di aumento gratuito del capitale, in proporzione al numero di azioni già possedute nonché il diritto alla quota di liquidazione a seguito di liquidazione della società. Per quanto riguarda i diritti amministrativi, gli stessi ricomprendono, tra gli altri, il diritto d'intervento alle assemblee sociali e di voto nelle stesse, il diritto di recesso dalla società in particolari circostanze ed il diritto d'informazione. Infine, quanto agli obblighi, ciascun Azionista è tenuto ad eseguire i conferimenti quali mezzi necessari per l'attuazione dell'oggetto sociale.

Partecipazioni rilevanti nel capitale

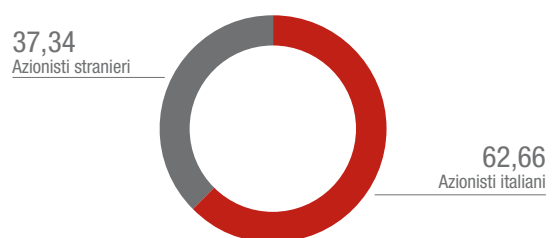
Secondo le risultanze del libro soci, integrate dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 TUIF, e da altre informazioni a disposizione della Compagnia, partecipano, direttamente ovvero anche indirettamente

tramite interposte persone, fiduciari e società controllate, in misura superiore al 2% del capitale sociale della Compagnia, i soggetti di cui alla Tabella numero 1 allegata alla presente Relazione.

Platea azionaria



Aggiornamento al 22 dicembre 2014, sulla base delle comunicazioni ricevute ai sensi dell'articolo 120 del TUIF.



Aggiornamento al 22 maggio 2014, data pagamento dividendo 2013

Principali azionisti	(%)
MEDIOBANCA S.p.A	13,254
DELFIN S.AR.L (LEONARDO DEL VECCHIO Group)	3,006
NEW B&D HOLDING Group	2,434
CALTAGIRONE Group	2,232
PEOPLE'S BANK OF CHINA	2,014

Alla chiusura delle procedure di registrazione nel libro soci degli azionisti che hanno percepito il dividendo dell'esercizio 2013, emerge, dallo stesso libro soci e da altre evidenze, che il numero degli Azionisti è attual-

mente di circa 244.000; nel sistema di gestione accentrata in regime di dematerializzazione presso la Monte Titoli S.p.A. di Milano sono immesse azioni corrispondenti al 99,99% del capitale sociale.

Accordi tra azionisti

Il 19 dicembre 2012 è stato stipulato un patto parasociale tra Banca d'Italia, Cassa Depositi e Prestiti e Fondo Strategico Italiano (di seguito anche "FSI") per l'esercizio del voto nelle assemblee degli azionisti di Generali riguardante il 4,47% del capitale della Società. L'8 luglio 2014 il numero delle azioni vincolate si è ridotto a n. 40 milioni (corrispondenti al 2,569% del capitale sociale), per effetto della cessione di 29.777.535 azioni da parte di FSI, tramite una procedura di *accelerated book building*.

Successivamente, con comunicazione di data 28 gennaio 2015, FSI ha informato la Società che, nel periodo

compreso tra il 12 gennaio 2015 e il 23 gennaio 2015, sono state ulteriormente vendute n. 8.998.306 azioni ordinarie Generali (pari allo 0,578% del capitale sociale). Per effetto di tali vendite, la percentuale complessiva delle azioni Generali oggetto del patto si è ridotta, in data 23 gennaio 2015, all'1,991% e, pertanto, il Patto non risulta essere più rilevante ai sensi dell'art. 122 TUIF. Il contenuto del patto è pubblicato sul Sito, nella sezione Investor Relations/ Struttura azionaria e patti parasociali.

Accordi significativi dei quali la società o sue controllate siano parti e che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in caso di cambiamento di controllo della società.

In relazione a quanto previsto dall'art. 123-bis, comma 1, lett. h), TUIF, sia la Compagnia sia le sue Controllate, nel perseguimento delle proprie linee strategiche, hanno stipulato alcuni accordi contrattuali nell'ambito dei quali sono contenute clausole che prendono a riferimento l'elemento del cambiamento del controllo sulla Società.

Ciò nondimeno, allo stato, tali clausole non risultano

in concreto applicabili, avuto riguardo alla circostanza che nessuna persona, fisica o giuridica, direttamente e/o indirettamente, singolarmente o congiuntamente, detiene attualmente un numero di azioni tale da consentire alla medesima di disporre di una partecipazione di controllo della Compagnia; né sussistono, in capo a qualsivoglia altro soggetto, ulteriori fattispecie rilevanti in materia di controllo, in virtù di quanto previsto dall'art. 93 TUIF.

Accordi tra la società e gli amministratori, che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto.

Ai sensi dell'art. 123-*bis*, comma 1, lett. i) TUIF, relativamente ai trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto (previsioni di *severance*) con riguardo agli amministratori che non siano al contempo dirigenti, trova applicazione quanto segue:

- in caso di scadenza naturale del mandato, non è prevista l'erogazione di alcun importo;
- in caso di revoca anticipata in difetto di giusta causa, può essere riconosciuto all'interessato, a titolo di indennizzo, in coerenza con quanto previsto dalla legge e qualora ne ricorrano i presupposti, un importo fino al massimo del compenso spettante per il residuo periodo di durata della carica;
- nessun importo viene per contro riconosciuto in caso di dimissioni dalla carica (salvo che vengano rassegnate per giusta causa), di revoca dell'incarico per giusta causa, per l'ipotesi in cui il rapporto cessi a seguito di un'offerta pubblica di acquisto nonché di decadenza (per qualsivoglia causa, fra cui anche il venir meno dei requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza, ovvero per il sopravvenire di situazioni impeditive e di incompatibilità) e, comunque, per ogni altro fatto e/o causa non imputabile alla Società;
- in caso di cessazione concordata della carica prima della relativa scadenza, l'importo da erogarsi a favore dell'interessato viene definito sulla base delle circostanze e motivazioni della cessazione del rapporto (con particolare riferimento alla performance realizzata, ai rischi assunti ed ai reali risultati operativi della Società, dimodoché, in particolare, nessun importo può essere pagato in presenza di condotte dolose o gravemente colpose).

Relativamente ai trattamenti economici in caso di cessazione del rapporto (previsioni di *severance*) con riguardo al Group CEO, in qualità anche di Direttore Generale, ed ai dirigenti con responsabilità strategica, trova applicazione quanto segue:

- in caso di licenziamento del Direttore Generale o di un dirigente con responsabilità strategica, trovano necessariamente applicazione – sino ad eventuali

future modifiche del quadro normativo – le previsioni inderogabili di cui alla legge e alla contrattazione applicabile;

- in caso di risoluzione consensuale, l'importo da erogarsi a favore dell'interessato viene definito sulla base delle circostanze e motivazioni della cessazione del rapporto (con particolare riguardo alla performance realizzata, i rischi assunti ed i reali risultati operativi della Società, dimodoché, in particolare, nessun importo può essere corrisposto in presenza di condotte dolose o gravemente colpose). L'importo così determinato non può in nessun caso superare, in aggiunta al preavviso di legge e di contratto collettivo (ove applicabile), 24 mesi della retribuzione ricorrente.

Per retribuzione ricorrente si intende la retribuzione annua lorda incrementata della media di quanto effettivamente percepito dall'interessato a titolo di componente variabile di breve termine della remunerazione nell'ultimo triennio.

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

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

Le previsioni di cui sopra trovano applicazione anche agli amministratori che rivestano al contempo la qualità di Direttore Generale o di dirigente con responsabilità strategica, in tal caso computandosi – ai fini del calcolo dell'importo che potrà essere riconosciuto all'interessato – anche quanto da questi percepito a titolo di emolumento fisso e variabile di breve termine (sempre

sulla base della media dell'ultimo triennio) per l'esercizio della carica.

In aggiunta alle previsioni suindicate, sia con gli Amministratori sia con i dirigenti con responsabilità strategica, possono essere stipulati patti di non concorrenza o di riservatezza. Il corrispettivo di tali patti, di durata comunque limitata, è determinato in coerenza con le esigenze di validità legale del patto e commisurato al pregiudizio che potrebbe derivare alla Società e/o al Gruppo nel caso in cui l'interessato esercitasse attività

in concorrenza a quella della società e/o del Gruppo o divulgasse informazioni che potrebbero anch'esse arrecare nocumento alla Società e/o al Gruppo, tenendo altresì conto di ruolo e responsabilità precedentemente ricoperte dall'interessato.

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

Deleghe ad aumentare il capitale sociale ed autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie

L'art. 8 dello Statuto consente, nei modi e nelle forme di legge, l'assegnazione di utili e/o di riserve di utili ai prestatori di lavoro dipendenti della Società o di società controllate, mediante l'emissione di azioni ai sensi dell'art. 2349, primo comma, c.c.

A tal riguardo, l'Assemblea 2013, in sede straordinaria, ha deliberato di attribuire al Consiglio, ai sensi degli art. 2443 e 2349, primo comma, c.c., per il periodo di cinque anni dalla data di tale assemblea, la facoltà di aumentare gratuitamente il capitale sociale, in una o più tranche, mediante utilizzo di utili e/o riserve di utili, per un ammontare nominale massimo di euro 7.000.000,00, con emissione al valore nominale di euro 1,00 cadauna di un numero massimo di 7.000.000 azioni ordinarie con godimento regolare, da assegnare gratuitamente ai beneficiari del piano di incentivazione denominato *Long Term Incentive Plan* approvato dall'Assemblea 2013.

La medesima Assemblea 2013, in sede ordinaria, ha autorizzato, ai sensi degli art. 2357 e 2357-ter c.c., l'acquisto di massime numero 7.000.000 azioni ordinarie emesse dalla Compagnia, del valore nominale di euro 1,00 cadauna, ed il compimento di atti di disposizione delle medesime, nonché di quelle acquistate sulla base di precedenti piani di acquisto di azioni proprie. Tale autorizzazione è limitata agli acquisti da effettuarsi nell'ambito delle attribuzioni funzionali all'implementazione del piano di incentivazione denominato *Long Term Incentive Plan* approvato dall'Assemblea 2013, al netto delle azioni che dovessero essere emesse, sempre per le medesime finalità, in esecuzione della delega

al Consiglio, ex art. 2443 c.c., di cui sopra ed è stata rilasciata alle seguenti condizioni:

- il prezzo minimo di acquisto delle azioni ordinarie non potrà essere inferiore al valore nominale del titolo, pari ad euro 1,00; il prezzo massimo d'acquisto non potrà essere superiore del 5% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione di acquisto;
- l'autorizzazione all'acquisto è rilasciata per un periodo di diciotto mesi a decorrere dalla data di assunzione della deliberazione, mentre l'autorizzazione alla disposizione è concessa senza limiti temporali al fine di consentire l'esecuzione del piano;
- gli acquisti dovranno essere effettuati nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato;
- e operazioni di acquisto di azioni proprie dovranno essere effettuate, ai sensi dell'art. 144-bis, comma 1, lettera b) e c) RE, secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi in modo da assicurare la parità di trattamento tra gli Azionisti.

Infine, l'Assemblea 2013 in sede ordinaria, ha altresì approvato l'attribuzione di strumenti finanziari al Group CEO e ad alcuni *manager* della Compagnia e ha autorizzato, ai sensi degli articoli 2357 e 2357-ter cod. civ., l'acquisto di massime numero 800.000 azioni ordinarie emesse dalla Compagnia, del valore nominale di euro 1,00 cadauna, ed il compimento di atti di disposizione sulle medesime alle seguenti condizioni:

- l'autorizzazione è limitata agli acquisti da effettuarsi nell'ambito dell'attribuzione;
- il prezzo minimo di acquisto delle azioni ordinarie non potrà essere inferiore al valore nominale del titolo, pari ad euro 1,00; il prezzo massimo d'acquisto non potrà essere superiore del 5% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo abbia registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione di acquisto;
- l'autorizzazione all'acquisto è rilasciata per un periodo di diciotto mesi a decorrere dalla data di assunzione della deliberazione, mentre l'autorizzazione alla disposizione è concessa senza limiti temporali;
- gli acquisti dovranno essere effettuati nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato;
- le operazioni di acquisto di azioni proprie dovranno essere effettuate, ai sensi dell'art. 144-*bis*, comma 1, lettera b) e c) RE, secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi in modo da assicurare la parità di trattamento tra gli Azionisti.

Successivamente, l'Assemblea 2014, in sede straordinaria, ha deliberato di attribuire al Consiglio, ai sensi degli art. 2443 e 2349, primo comma, cod. civ., per il periodo di cinque anni dalla data di tale assemblea, la facoltà di aumentare gratuitamente il capitale sociale, in via scindibile, ai sensi dell'art. 2439, comma secondo, cod. civ., in una o più tranches, mediante utilizzo di utili e/o riserve di utili, per un ammontare nominale massimo di euro 7.000.000,00, con emissione al valore nominale di euro 1,00 cadauna di un numero massimo di 7.000.000 azioni ordinarie con godimento regolare, da assegnare gratuitamente ai beneficiari del piano di incentivazione denominato Piano LTI 2014 approvato dall'Assemblea 2014, che abbiano maturato tale diritto.

La medesima Assemblea 2014, in sede ordinaria, ha deliberato altresì di autorizzare, ai sensi degli art. 2357 e 2357-*ter* cod. civ., l'acquisto di massime numero 7.000.000 di azioni ordinarie emesse dalla Compagnia, del valore nominale di euro 1,00 cadauna, ed il compimento di atti di disposizione delle medesime, nonché di quelle acquistate sulla base di precedenti piani di acquisto di azioni proprie, alle seguenti condizioni:

- l'autorizzazione è limitata agli acquisti da effettuarsi ai fini di dare esecuzione ai Piani, al netto delle azioni che dovessero essere emesse, sempre per le medesime finalità, in esecuzione delle deleghe attribuite al Consiglio, ex art. 2443 cod. civ., ad effettuare aumenti al servizio dei medesimi Piani;
- il prezzo minimo di acquisto delle azioni ordinarie non potrà essere inferiore al valore nominale del titolo, pari ad euro 1,00; il prezzo massimo d'acquisto non potrà essere superiore del 5% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di Borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione di acquisto;
- l'autorizzazione all'acquisto è rilasciata per un periodo di diciotto mesi a decorrere dalla data di assunzione della deliberazione dell'assemblea (30 aprile 2014), mentre l'autorizzazione alla disposizione è concessa senza limiti temporali al fine di consentire l'esecuzione dei Piani;
- gli acquisti dovranno essere effettuati nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato;
- le operazioni di acquisto di azioni proprie dovranno essere effettuate, ai sensi dell'art. 144-*bis*, comma 1, lettera b) e c) RE, secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi in modo da assicurare la parità di trattamento tra gli Azionisti. Pertanto, gli acquisti saranno effettuati, esclusivamente ed anche in più volte per ciascuna modalità alternativa:
 - sui mercati regolamentati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A., secondo modalità operative stabilite da quest'ultima che non consentano l'abbinamento diretto delle proposte di negoziazione in acquisto con predeterminate proposte di negoziazione in vendita;
 - mediante acquisto e vendita di strumenti derivati negoziati sul relativo mercato regolamentato organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A., il cui regolamento prevede modalità conformi a quanto previsto dal citato art. 144-*bis*, comma 1, lettera c) RE;
- le azioni proprie potranno essere assegnate senza limiti temporali, a titolo gratuito, ai beneficiari dei Piani, fermo restando il rispetto delle disposizioni normative e regolamentari di volta in volta vigenti.

Direzione e coordinamento

Alla luce delle disposizioni vigenti, Generali non è assoggettata all'attività di direzione e coordinamento di alcun ente o società né italiano né estero.

Viceversa, la Compagnia esercita l'anzidetta attività di direzione e coordinamento su tutte le società appartenenti al Gruppo. In proposito, si fa presente, infine, che nella Relazione annuale sulla gestione sociale, che accompagna il bilancio, è fornita indicazione puntuale circa i rapporti che intercorrono tra Generali e le medesime società.

Per lo svolgimento della funzione di direzione e coordinamento, la Compagnia si avvale di un insieme di strumenti progressivamente sviluppati tenendo in considerazione la struttura del Gruppo stesso. In questo contesto rivestono un ruolo fondamentale i *Country Manager* e i *Regional Manager*, figure manageriali apicali nell'ambito dei diversi territori in cui il Gruppo opera.

Le diverse funzioni del GHO esercitano le funzioni di direzione e coordinamento nei confronti sia delle *subholding* sia delle Controllate operative, a seconda del ruolo delle società, operando a diretto contatto sia con il vertice aziendale sia con il management locale per quanto di specifica competenza.

Il GHO, tramite l'attività di coordinamento esercitata dalle strutture a riporto del Group CFO, interviene nel processo di definizione dei *target top-down* e di elaborazione del piano strategico, nella discussione dei piani stessi con i territori di competenza e nella loro approvazione attraverso il supporto decisionale agli organi competenti nonché nella declinazione, nell'ambito dei piani di incentivazione del top management locale, degli obiettivi e dei relativi pesi in coerenza con il piano strategico stesso.

Operando in stretto contatto con il management locale, è garantito inoltre il supporto all'implementazione di una strategia coerente con gli obiettivi assegnati, all'individuazione di misure ed azioni per il conseguimento degli obiettivi stessi, alla realizzazione di sinergie all'interno dei territori e nell'ambito del Gruppo ed alla promozione della cooperazione nonché la comunicazione tra le altre strutture del GHO, i *Country Manager*, i *Regional Manager* e le diverse entità operative.

L'attività di direzione e coordinamento con riferimento alle attività di controllo interno e gestione dei rischi viene garantita attraverso la definizione di un insieme di Politiche e Linee Guida da parte della capogruppo. Queste vengono diffuse ed adottate da parte delle Controllate con gli eventuali necessari adattamenti dovuti al contesto normativo o alle specificità del *business* locali.

* * *

In relazione alle ulteriori informazioni di cui l'art. 123-bis TUIF chiede che sia dato conto in questa sede, si segnala che non sussistono:

- restrizioni al trasferimento delle azioni emesse dalla Società;
- titoli che conferiscono diritti speciali di controllo;
- restrizioni al diritto di voto inerente alle azioni emesse dalla Società.

Si precisa, infine che le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lettera l) TUIF, in tema di norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori, sono illustrate nel par. della Relazione dedicata al Consiglio.

* * *

Parte III – Sistema di corporate governance

Il seguito della Relazione è destinato ad illustrare il sistema di *corporate governance* delle Generali, soffermandosi a delineare, in maniera più approfondita, le attribuzioni e le responsabilità, i rapporti intercorrenti

tra gli organi sociali, le modalità di nomina dei componenti gli stessi, la loro durata in carica e le regole per il rinnovo.

Assemblea

L'Assemblea è l'organo societario che esprime, con le sue deliberazioni, la volontà sociale; le deliberazioni da essa prese in conformità della legge e dello Statuto vincolano tutti i soci, compresi quelli assenti o dissenzienti.

Per quel che riguarda il funzionamento dell'assemblea, si fa presente che essa è convocata attraverso un avviso, pubblicato sul Sito, almeno trenta giorni prima della data fissata in prima o in unica convocazione per l'Assemblea, che deve contenere l'indicazione del giorno, dell'ora e del luogo dell'adunanza e l'elenco delle materie da trattare e le ulteriori informazioni previste dalle vigenti disposizioni di legge. Detto avviso viene diffuso anche mediante la pubblicazione per estratto su quotidiani aventi rilevanza nazionale, nonché attraverso comunicazione diretta agli azionisti intervenuti alle ultime adunanze. Nel caso di Assemblea convocata per l'elezione dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, il termine per la pubblicazione dell'avviso di convocazione è anticipato al quarantesimo giorno precedente la data dell'Assemblea, mentre per le assemblee previste dagli artt. 2446 (*Riduzione del capitale per perdite*), 2447 (*Riduzione del capitale sociale al di sotto del limite legale*) e 2487 (*Nomina e revoca dei liquidatori; criteri di svolgimento della liquidazione*) cod. civ., il termine è posticipato al ventunesimo giorno precedente la data dell'assemblea stessa.

L'Assemblea non può deliberare su materie che non siano state indicate nell'ordine del giorno.

I Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale possono chiedere, entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'Assemblea, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno.

L'Assemblea ordinaria per l'approvazione del bilancio è convocata entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio; quando ricorrano le condizioni di legge, tale termine può essere prorogato a 180 giorni. La stessa si svolge di regola a Trieste, ma può essere tenuta in altra località dello Stato Italiano.

L'adunanza annuale è una delle principali occasioni per il confronto fra gli azionisti e il vertice della Compagnia. Nel corso dei lavori, all'esposizione sull'andamento della gestione svolta dal vertice segue tradizionalmente un dibattito articolato in domande e risposte fra azionisti e management.

Possono intervenire in Assemblea gli azionisti aventi diritto al voto, sempre che provino la loro legittimazione nelle forme di legge. La legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto è attestata da una comunicazione alla Società, effettuata dagli intermediari, in conformità alle proprie scritture contabili, sulla base delle evidenze relative al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea in prima o in unica convocazione. Le registrazioni in accredito e in addebito compiute sui conti successivamente a tale termine non rilevano ai fini della legittimazione all'esercizio del diritto di voto nell'Assemblea. La comunicazione dell'intermediario che tiene i conti relativi alle azioni deve pervenire all'emittente entro la fine del terzo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea in prima o in unica convocazione ovvero entro il diverso termine eventualmente indicato, in conformità alle disposizioni di legge, nell'avviso di convocazione ed in ogni caso entro l'inizio dei lavori assembleari della singola convocazione.

Per quanto concerne la partecipazione all'Assemblea da parte di coloro che vi intervengono in rappresentanza di altri azionisti, si precisa che, in base alla legge, il diritto di rappresentanza può essere conferito ad un

unico rappresentante per ciascuna Assemblea, fatta salva la facoltà di indicare sostituti ed è consentito delegare un rappresentante diverso per ciascuno dei conti a valere sui quali sia stata effettuata la comunicazione dell'intermediario.

La Compagnia designa per ciascuna Assemblea un rappresentante designato al quale i Soci possono conferire la delega con istruzioni di voto su tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno; l'identità del rappresentante designato dalla Società, nonché le modalità e i termini per il conferimento delle deleghe da parte dei Soci, sono indicate nell'avviso di convocazione dell'Assemblea. La delega può essere conferita in forma scritta ovvero in via elettronica, in conformità alle vigenti disposizioni di legge e secondo le modalità previste da apposite norme regolamentari. La delega può essere notificata alla Società mediante l'utilizzo di apposita sezione del Sito della stessa ovvero tramite posta elettronica certificata, con le modalità di volta in volta indicate nell'avviso di convocazione. Assidua è la partecipazione alle adunanze assembleari da parte dei Consiglieri⁸.

Le modalità di funzionamento dell'Assemblea nonché quelle d'intervento alla discussione assembleare da parte dei singoli Azionisti⁹ sono disciplinate da un apposito Regolamento. Quest'ultimo è disponibile presso la sede legale della Compagnia nonché nella sezione del Sito, contenente, oltre al Regolamento, anche lo Statuto sociale e le informazioni sugli organi statutari.

Generali dispone di un proprio Regolamento Assembleare sin dal 1972.

Tale documento, che è stato il prototipo al quale molte società italiane – quotate e non quotate – si sono ispirate per la redazione del proprio regolamento, è stato modificato al fine di consentirne l'adeguamento alle prescrizioni introdotte dal decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 27 recante "Attuazione della Direttiva 2007/36/CE, relativa all'esercizio di alcuni diritti degli azionisti di società quotate" nonché al fine di meglio definire la portata di alcune disposizioni e disciplina le fasi di svolgimento dell'evento assembleare.

⁸ Con riferimento alle ultime tre adunanze assembleari, svoltesi nel 2012, 2013 e nel 2014, la media matematica della partecipazione dei Consiglieri è stata dell'83,6%.

⁹ Il Presidente regola la discussione e dà la parola a coloro che l'abbiano richiesta. La richiesta di prendere la parola ha forma scritta e indica l'argomento all'ordine del giorno cui essa si riferisce; essa è effettuata dopo che il Presidente ha dato lettura dell'ordine del giorno e sino alla chiusura della discussione sull'argomento al quale essa si riferisce. Il Presidente può autorizzare la presentazione delle richieste di intervento per alzata di mano. I componenti del Consiglio di Amministrazione e i Sindaci possono chiedere di intervenire nella discussione. Al fine di consentire al Presidente e, su suo invito, a coloro che lo assistono, di rispondere più esaurientemente agli interventi dei soggetti legittimati, questi possono, anche prima della costituzione dell'assemblea, presentare al Consiglio di Amministrazione note scritte che illustrino gli argomenti sui quali intendono chiedere la parola. Ogni legittimato all'intervento in Assemblea ha il diritto di prendere la parola, per la durata massima di 15 minuti, su ciascuno degli argomenti posti in discussione, esponendo osservazioni e formulando proposte. Gli interventi devono essere chiari, concisi e strettamente pertinenti alle materie trattate. Il Presidente, tenuto conto dell'importanza dell'argomento in discussione, del numero dei richiedenti la parola nonché degli altri punti dell'ordine del giorno ancora da trattare, può determinare in ogni momento una diversa durata, maggiore o minore, degli interventi, comunque non inferiore alla metà della durata massima prevista.

Il Presidente e, su suo invito, coloro che lo assistono rispondono agli oratori dopo l'intervento di ciascuno di essi ovvero dopo esauriti tutti gli interventi. Coloro che sono già intervenuti nella discussione hanno facoltà di replica una sola volta e per la durata massima di cinque minuti. Ove l'oratore non si attenga alle prescrizioni contenute nel presente Regolamento, il Presidente lo invita a concludere entro un breve tempo, trascorso il quale gli toglie la parola.

Maggioranze

Fatti salvi casi particolari previsti dalla legge, l'Assemblea si costituisce e delibera in sede ordinaria e in sede straordinaria con le maggioranze di cui alla tabella che segue:

Assemblea Ordinaria	prima convocazione	seconda convocazione	terza convocazione	unica convocazione
Quorum costitutivo	Presenza di tanti soci che rappresentino almeno la metà del capitale sociale	Qualunque sia la parte di capitale rappresentata dai soci intervenuti	Non applicabile	Qualunque sia la parte di capitale rappresentata dai soci intervenuti
Quorum deliberativo	Maggioranza assoluta del capitale rappresentato	Maggioranza assoluta del capitale rappresentato	Non applicabile	Maggioranza assoluta del capitale rappresentato

Assemblea Straordinaria	prima convocazione	seconda convocazione	terza convocazione	unica convocazione
Quorum costitutivo	Presenza di tanti soci che rappresentino più della metà del capitale sociale	Presenza di tanti soci che rappresentino più di un terzo del capitale sociale	Presenza di tanti soci che rappresentino più di un quinto del capitale sociale	Presenza di tanti soci che rappresentino più di un quinto del capitale sociale
Quorum deliberativo	Voto favorevole di almeno i due terzi del capitale rappresentato	Voto favorevole di almeno i due terzi del capitale rappresentato	Voto favorevole di almeno i due terzi del capitale rappresentato	Voto favorevole di almeno i due terzi del capitale rappresentato

In alcun caso la Società pone, per l'assunzione di deliberazioni, maggioranze diverse da quelle stabilite dalla legge. Sono richieste le maggioranze richieste per l'Assemblea in sede ordinaria per l'approvazione delle seguenti deliberazioni:

- le deliberazioni sul bilancio annuale;
- le deliberazioni sulla destinazione dell'utile netto di bilancio;
- la nomina del Consiglio, dei Sindaci effettivi e supplenti e del Presidente del Collegio Sindacale;
- l'approvazione delle politiche di remunerazione a favore dei componenti degli organi sociali nominati dall'Assemblea e del personale della Società, che assume rilevanza alla luce della vigente normativa di settore, inclusi i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari;
- la determinazione del compenso dei Sindaci;
- la determinazione del compenso spettante ai com-

ponenti del Consiglio; a tal fine possono applicarsi sistemi di remunerazione variabile, legati ai risultati economici e/o ad altri indicatori dell'andamento della gestione sociale e/o del Gruppo;

- il conferimento degli incarichi di revisione legale in corso di esercizio, di revisione legale del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato nonché la determinazione dei relativi compensi;
- ogni altra deliberazione prevista dalla legge o sottoposta all'Assemblea dal Consiglio.

Sono previste le maggioranze stabilite per l'Assemblea in sede straordinaria per l'approvazione delle deliberazioni sugli oggetti che comportano modificazioni dello Statuto sociale, sulla nomina e sui poteri dei liquidatori in caso di scioglimento della Società, oltre che negli altri casi stabiliti dalla legge.

Rapporti con gli investitori istituzionali e con gli altri soci

La struttura del GHO incaricata dei rapporti con gli investitori istituzionali è il servizio di *Investor Relations*, compreso nell'area di competenza del Group CFO. Al fine di favorire i rapporti con il servizio in questione, all'interno della sezione denominata *Investor Relations* del Sito, sotto la voce *Contatti*, sono stati inseriti i recapiti telefonici nonché gli indirizzi di posta elettronica di riferimento.

Per quanto concerne, altresì, i rapporti quotidiani con l'ampia platea degli azionisti *retail*, che si intensificano

proprio in occasione dell'approssimarsi delle adunanze assembleari, la Compagnia si avvale di un'apposita struttura nell'ambito della funzione *Company Secretary and Corporate Affairs*.

La Società incoraggia e facilita la partecipazione più ampia degli azionisti alle assemblee. Quest'anno l'Assemblea si terrà presumibilmente in terza convocazione il giorno giovedì 30 aprile, a Trieste. Ulteriori informazioni potranno essere reperite nell'apposito avviso di convocazione.

Consiglio di amministrazione

Nomina e sostituzione

A termini di Statuto, la Società è amministrata da un Consiglio composto da un numero di componenti non inferiore ad undici e non superiore a ventuno, nominati dall'Assemblea previa fissazione del numero.

Con l'introduzione del sistema di voto di lista nella *governance* della Compagnia, la lista di maggioranza ha il diritto di nominare l'intero Consiglio, ad eccezione di uno, due ovvero tre Amministratori (tratti dalla lista risultata seconda per numero di voti), a seconda che il numero dei componenti del Consiglio, predeterminato dall'Assemblea, sia pari rispettivamente ad undici, compreso tra dodici e quindici, ovvero superiore a quindici¹⁰.

Gli amministratori eletti in possesso dei requisiti d'indipendenza (c.d. Consiglieri Indipendenti) – per tali intendendosi i requisiti previsti dalla normativa vigente per i Sindaci¹¹ – debbono essere in numero pari almeno ad un terzo del totale dei componenti del Consiglio, potendo le posizioni di amministratore munito di tali particolari requisiti d'indipendenza e quella di amministratore di minoranza essere tra loro cumulabili nella medesima persona.

Sono soggetti legittimati a presentare le liste gli Azionisti che, da soli o congiuntamente ad altri, rappresen-

tino almeno la percentuale minima (0,5%) del capitale sociale prevista dalla normativa vigente. Ogni avente diritto al voto e le società da questi direttamente o indirettamente controllate così come le società direttamente o indirettamente soggette a comune controllo possono presentare una sola lista.

La previsione statutaria stabilisce che la composizione del Consiglio rispetti i criteri di equilibrio di genere previsti dalla normativa vigente. Lo Statuto sociale prevede altresì dei limiti di età per assumere la carica di Amministratore (77 anni), di Presidente (70 anni) e di Amministratore Delegato (65 anni).

Alle elezioni degli Amministratori si procede conformemente a quanto disposto dall'art. 28 del vigente Statuto. Dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti espressi dai soci vengono tratti, in base al numero di ordine progressivo con il quale i candidati sono elencati nella lista stessa, tutti i Consiglieri da eleggere, meno quelli che devono essere tratti dalla seconda lista. Qualora il numero di Consiglieri del genere meno rappresentato tratti da tale lista sia inferiore a quello previsto dalle vigenti disposizioni di legge, si procede ad escludere il candidato eletto che ha il numero progressivo più alto e che appartiene al genere più rappresentato. Il candidato escluso viene sostituito da quello

¹⁰ È stato previsto, in sede statutaria, che i componenti del Consiglio di Amministrazione debbano possedere i requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza posti dalla normativa vigente. È altresì stabilito che almeno un terzo dei Consiglieri possieda i requisiti di indipendenza previsti dalla legge per i Sindaci. Qualora il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione stabilito dall'Assemblea non sia un multiplo di tre, il numero dei Consiglieri Indipendenti chiamati a comporlo verrà arrotondato per difetto all'unità inferiore.

¹¹ V. art. 147-ter, 4° comma, TUIF.

successivo appartenente al genere meno rappresentato, tratto dalla medesima lista dell'escluso. Nel caso in cui non sia possibile trarre dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti il necessario numero di Consiglieri del genere meno rappresentato, i mancanti sono nominati dall'Assemblea con voto a maggioranza.

Le liste devono essere depositate presso la Società entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea in prima o in unica convocazione. Unitamente alle liste vanno inoltre pubblicati:

- il *curriculum vitae* di ciascuno dei candidati, contenenti un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali degli stessi e sulle competenze maturate dai medesimi nel campo assicurativo, finanziario e/o bancario;
- le dichiarazioni con le quali ogni candidato accetta la designazione, si impegna – ove nominato – ad accettare la carica ed attesta altresì, sotto la propria responsabilità, l'insussistenza di cause di incompatibilità e di ineleggibilità, il possesso dei requisiti di onorabilità, di professionalità e di indipendenza previsti dalla normativa vigente.

I componenti del Consiglio permangono in carica per tre esercizi, scadono alla data dell'Assemblea che approva il bilancio relativo all'ultimo esercizio del loro mandato e sono rieleggibili. In caso di nomine effettuate durante il triennio, i nuovi eletti scadono assieme a quelli in carica.

Nell'eventualità della cessazione dalla carica di un amministratore tratto dalla lista di minoranza, il Consiglio provvede alla sua sostituzione, nominando consigliere il primo dei candidati non eletti della lista alla quale apparteneva l'Amministratore cessato, purché sia ancora eleggibile e disponibile ad accettare la carica; l'Assemblea provvede alla sostituzione dell'Amministratore cessato a maggioranza, scegliendone, se possibile, il sostituto tra i candidati della stessa lista che abbiano previamente accettato la sostituzione.

In tutti gli altri casi in cui, nel corso del triennio, cessi dalla carica un amministratore, si provvede alla sua sostituzione secondo le vigenti disposizioni di legge. Nel caso in cui sia cessato un Consigliere Indipendente, il sostituto, cooptato dal Consiglio su proposta del CNCG o nominato dall'Assemblea, dev'essere in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla legge per l'assunzione alla carica di sindaco.

Alla luce di quanto raccomandato dal criterio applicati-

vo 5.C.2. del Codice CG, si fa presente che in Generali esiste una *policy* per il piano di successione del Group CEO approvata dal Consiglio, su proposta del CNCG. Tale *policy* è riferita alla posizione del solo Group CEO. Il CNCG annualmente esamina le proposte di modifica del Piano che sottopone al Consiglio. Il processo di identificazione del successore del Group CEO prevede due tipi di procedure per la sostituzione, quella in via definitiva e quella in via d'urgenza. In entrambi i processi, il Consiglio è supportato dal CNCG che, a sua volta, riceve ausilio dall'*Head of Group HR ed Organization*.

Il Consiglio, previo parere del CNCG, ha approvato altresì un "*succession planning*" per le figure chiave del Gruppo. La popolazione *target* coinvolta nel processo di *succession planning* è stata suddivisa in tre distinti livelli di definizione. Essa riguarda il GMC ed il GLG, composto da circa duecento ruoli strategici del Gruppo, che costituiscono il cardine manageriale dell'azienda (si tratta di posizioni nei paesi, nelle *business line* e nell'*Head Office* che hanno un impatto rilevante sui risultati di *business*). Il processo di *succession planning* coinvolge altresì i possibili successori dei componenti del GLG, per i quali sono stati identificati circa duecento soggetti.

Il Consiglio nomina un Segretario, che può essere scelto anche tra persone diverse dai Consiglieri.

Ruolo

Il Consiglio ha ogni più ampio potere di gestione per il perseguimento dello scopo sociale. È inoltre l'organo deputato, per eccellenza, a curare che le deliberazioni dell'Assemblea abbiano corretta e tempestiva esecuzione.

Fra le sue competenze vanno annoverate, in primo luogo, quelle previste statutariamente e ad esso spettanti in via esclusiva, come l'approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari della Compagnia nonché le operazioni aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario, e le operazioni rilevanti con parti correlate. Sempre a termini di Statuto, l'organo amministrativo in parola formula altresì le proposte per la destinazione dell'utile di bilancio.

Fra tali competenze, non delegabili, rientrano pure, sempre a termini di Statuto:

- la distribuzione agli azionisti, durante il corso dell'esercizio, di acconti sul dividendo;

- la formulazione di proposte per la destinazione degli utili;
- la deliberazione dell'istituzione o della soppressione di Direzioni e stabili organizzazioni all'estero;
- la deliberazione in materia di fusione, nei casi consentiti dalla legge, d'istituzione o di soppressione di sedi secondarie nonché di adeguamento delle disposizioni dello Statuto sociale e del Regolamento assembleare che divenissero incompatibili con nuove disposizioni normative aventi carattere imperativo;
- la deliberazione sull'inizio o sul termine delle operazioni di singoli rami;
- la nomina di uno o più Direttori Generali, determinazione i poteri, le attribuzioni, nonché la loro revoca;
- l'adozione delle decisioni concernenti la determinazione dei criteri per il coordinamento e la direzione delle imprese del gruppo assicurativo e per l'attuazione delle disposizioni impartite dall'IVASS;
- la deliberazione sulle altre materie dallo stesso non delegabili per legge¹².

Per quanto concerne i documenti contabili, a termini di legge, rientrano altresì tra le competenze del Consiglio quelle di redigere:

- la relazione finanziaria annuale;
- la relazione finanziaria semestrale al 30 giugno di ciascun anno;
- i resoconti intermedi di gestione al 31 marzo ed al 30 settembre di ciascun anno.

Ad integrazione dei poteri e delle attribuzioni riservati al Consiglio dalla legge, dalle disposizioni regolamentari vigenti in materia e dallo Statuto sociale, sono in ogni caso riservati alla competenza esclusiva del Consiglio i seguenti poteri ed attribuzioni:

- 1) esaminare ed approvare il budget, i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo, proposti dal Group CEO, monitorandone trimestralmente l'attuazione, valutando il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione in particolare le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati;
- 2) definire, su proposta del Group CEO, la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società e del Gruppo;
- 3) valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società e delle controllate aventi rilevanza strategica predisposto dal Group CEO, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e gestione dei rischi nonché alla gestione dei conflitti di interesse;
- 4) esaminare ed approvare, su proposta del Group CEO, il sistema di governo societario e la struttura del Gruppo;
- 5) definire, con il supporto del CCR, le linee del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, valutandone – con cadenza almeno annuale – l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento rispetto alle caratteristiche della Società e del Gruppo; nominare l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e gestione dei rischi; nominare, revocare e determinare il trattamento retributivo dei responsabili delle funzioni di internal audit (sentito il parere vincolante del CCR e quello del Collegio Sindacale), risk management e compliance (su proposta del Group CEO e sentito il parere del CCR);
- 6) attribuire e revocare le deleghe agli organi delegati di poteri esecutivi e ai comitati consiliari, definendone i limiti e le modalità di esercizio; stabilire altresì la periodicità, comunque non superiore al trimestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe conferite;
- 7) su proposta del Group CEO e previo parere del CNCG:
 - a) istituire il GMC, team di leadership formato da manager del Gruppo, con funzioni di supporto al Group CEO, nel quale vengono discusse scelte fondamentali per il Gruppo, verificate proposte da sottoporre al Consiglio e dal quale sono veicolate all'interno del Gruppo, per il tramite dei suoi componenti, le decisioni e gli indirizzi assunti;
 - b) definire i ruoli interni al Gruppo rilevanti ai fini della composizione del GMC;
 - c) nominare e revocare coloro che sono chiamati a ricoprire i ruoli interni al Gruppo rilevanti ai fini dell'appartenenza al GMC: nel caso in cui la nomina o la revoca riguardi un responsabile delle funzioni in internal audit, risk management e compliance, il previo parere è espresso dal CCR;

¹² Si tratta delle materie di cui agli artt. 2420-ter (Delega agli amministratori), 2423 (Redazione del bilancio), 2443 (Delega agli amministratori), 2446 (Riduzione del capitale per perdite), 2447 (Riduzione del capitale sociale al di sotto del limite legale), 2501-ter (Progetto di fusione) e 2506-bis (Progetto di scissione) cod. civ.

- 8) designare, su proposta del Group CEO e previo parere del CNCG, i presidenti, gli amministratori esecutivi e i direttori generali (o componenti dell'alta direzione che ricoprono ruoli equivalenti) delle Controllate Strategiche, formulando altresì le proposte relative alla revoca e alla remunerazione degli stessi nonché gli amministratori non esecutivi, se individuati tra figure esterne al Gruppo;
 - 9) definire il piano per la successione degli amministratori esecutivi;
 - 10) validare, su proposta del Group CEO, un piano per la successione dei CEO delle country e delle figure dirigenziali aventi un punteggio Hay superiore a 1.200 punti (ossia gli appartenenti al c.d. GLG);
 - 11) su proposta del Group CEO e sentito il parere del CInv, approvare la strategia di *asset allocation*, monitorandone l'esecuzione con cadenza trimestrale e sottoponendola a revisione con cadenza semestrale;
 - 12) approvare la stipula di patti parasociali di particolare rilevanza strategica, relativi alla partecipazione al capitale di società quotate di diritto italiano e/o straniero;
 - 13) esaminare ed approvare le seguenti operazioni infragrupo:
 - a) finanziamenti e/o garanzie in favore delle controparti di cui all'art. 5 del Regolamento ISVAP 25/2008 da stipularsi a condizioni diverse da quelle di mercato o standard o da effettuarsi in deroga ai limiti contenuti nell'art. 2.3.1 (finanziamenti) e nell'art. 2.3.2 (garanzie) della vigente deliberazione quadro in materia di operazioni infragrupo;
 - b) operazioni di investimento con controparti di cui all'art. 5 del Regolamento ISVAP 25/2008 da realizzarsi a condizioni diverse da quelle di mercato o standard o da effettuarsi in deroga ai limiti contenuti nell'art. 2.3.4 della vigente deliberazione quadro in materia di operazioni infragrupo;
 - 14) approvare, su proposta del Group CEO, una procedura per la gestione interna e per la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti la Società e il Gruppo, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate;
 - 15) definire e rivedere periodicamente, su proposta del CRem, le politiche di remunerazione a favore dei componenti degli organi sociali e del personale, inclusi i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari, verificando la loro corretta applicazione;
 - 16) determinare, su proposta del CRem e sentito il parere del Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori Esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche; determinare, su proposta del Group CEO e sentito il parere del CRem, il trattamento retributivo del personale dirigente che ricopre i ruoli interni alla Società o al Gruppo rilevanti ai fini della loro appartenenza al GMC;
 - 17) su proposta del Group CEO, esamina ed approva le linee guida del sistema d'incentivazione delle risorse appartenenti al c.d. Global Leadership Group (senior manager che forniscono un contributo rilevante e diretto alle performance e ai risultati del Gruppo);
 - 18) effettuare, almeno una volta all'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi comitati, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica, eventualmente esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza all'interno dell'organo consiliare sia ritenuta opportuna;
 - 19) fornire informativa, nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, sulle modalità di applicazione del Codice CG e su quant'altro richiesto dalla normativa applicabile;
 - 20) dopo la nomina di un amministratore che si qualifica indipendente e successivamente una volta all'anno, valutare – sulla base delle informazioni fornite dall'interessato o comunque a disposizione della Società – l'indipendenza dei propri componenti non esecutivi, rendendo noto l'esito delle proprie valutazioni (in occasione della nomina mediante un comunicato diffuso al mercato e, successivamente, nell'ambito della relazione sul governo societario);
 - 21) esprimere il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore della Società, tenendo conto anche della partecipazione degli Amministratori ai comitati costituiti all'interno del Consiglio.
- Al Consiglio, inoltre, compete in via esclusiva di esaminare ed approvare preventivamente le operazioni della Società e delle sue controllate, quando tali operazioni

abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società stessa, prestando particolare attenzione alle situazioni in cui uno o più Amministratori siano portatori di un interesse per conto proprio o di terzi, fermo restando quanto previsto in materia di operazioni con parti correlate. Sono operazioni che hanno un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario, anche concluse per il tramite di società controllate, le seguenti operazioni:

- a) le emissioni di strumenti finanziari per un controvalore complessivo superiore ad euro 100 milioni;
- b) la concessione di finanziamenti e garanzie per importi superiori ad euro 100 milioni;
- c) le operazioni aventi ad oggetto la prestazione di opere e di servizi, gli accordi di collaborazione per l'esercizio e lo sviluppo dell'attività sociale, per importi superiori ad euro 100 milioni;
- d) le spese, anche se previste nel budget, per importi superiori ad euro 50 milioni;
- e) le operazioni di fusione o scissione, in relazione alle quali il dato del totale attivo della società incorporata (fusa) ovvero delle attività oggetto di scissione risulti superiore ad euro 100 milioni;
- f) le operazioni di investimento e disinvestimento, quelle di acquisizione e cessione di partecipazioni, di aziende o di rami d'azienda, di cespiti e di altre attività, in relazione alle quali il prezzo della società (o del ramo di azienda o delle attività) acquisita (o ceduta) risulti superiore ad euro 100 milioni, in caso di impiego del patrimonio libero della Società e/o delle sue controllate nonché, in ogni caso, qualora risulti superiore al 2% della capitalizzazione media degli ultimi sei mesi del titolo Generali;
- g) le operazioni di acquisto e cessione di diritti su beni immobili, di concessione in comodato e di restrizione di ipoteche sugli stessi effettuate at-

traverso impiego del patrimonio libero della Società e/o delle sue controllate per importi superiori ad euro 50 milioni nonché, in ogni caso, per importi superiori al 2% della capitalizzazione media degli ultimi sei mesi del titolo Generali.

Ai sensi dell'art. 150 TUIF e dell'art. 32 dello Statuto, il Consiglio riferisce tempestivamente e con cadenza almeno trimestrale al Collegio sull'attività svolta ed in particolare, sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale e sulle operazioni in cui gli amministratori abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi.

La predetta informativa al Collegio viene resa in occasione delle riunioni consiliari ovvero, qualora le circostanze lo facciano ritenere opportuno, direttamente. Le informazioni in parola concernono non solo le attività esecutive e gli sviluppi delle operazioni già deliberate dal Consiglio, ma anche le iniziative intraprese dagli organi delegati – anche per il tramite delle società controllate – nell'esercizio delle deleghe loro attribuite, ivi comprese le decisioni assunte ed i progetti avviati. Il Consiglio attualmente in carica, nell'effettuare la valutazione sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Compagnia e delle controllate aventi rilevanza strategica, assumendo il preventivo parere del CCR, ha individuato le società controllate aventi queste caratteristiche, facendo riferimento non solo ai criteri quantitativi fondati sui parametri dell'art. 151 RE¹³, ma anche ad altri di ordine qualitativo, quali società che, seppur di dimensione patrimoniale non rilevante, forniscono un apporto imprescindibile al Gruppo, alla luce dell'attività svolta nel suo ambito¹⁴.

¹³ Tale art. stabilisce che non rivestono significativa rilevanza le società controllate italiane o estere, anche se incluse nel bilancio consolidato, il cui attivo patrimoniale sia inferiore al 2% dell'attivo del bilancio consolidato e i cui ricavi siano inferiori al 5% dei ricavi consolidati, sempre che la somma degli attivi e dei ricavi di tali società non superi il 10% o il 15%, rispettivamente, dell'attivo e dei ricavi consolidati. Il medesimo art. stabilisce invece che rientrano nel concetto di significatività le società controllate italiane o estere che, in relazione al tipo di attività svolta o al tipo di contratti, garanzie, impegni e rischi conclusi e assunti, siano idonee ad influenzare in maniera rilevante la situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo cui appartengono.

¹⁴ Quali, a titolo esemplificativo, l'erogazione di servizi essenziali al Gruppo, il coordinamento e/o lo sviluppo delle attività di *core business* che le portano a svolgere un ruolo di rilievo nella prospettiva di crescita futura del Gruppo stesso.

Mediante l'utilizzo delle suddette categorie di criteri, sono state così individuate le seguenti società:

Ambito territoriale	Criteri quantitativi	Criteri qualitativi
ITALIA	Generali Italia S.p.A.	Generali Business Solutions S.c.p.A.
	Alleanza Assicurazioni S.p.A.	Generali Investments Europe S.p.A. SGR
	Genertellife S.p.A.	Banca Generali S.p.A.
		Generali Real Estate S.p.A.
ESTERO	Generali Deutschland Holding AG	Generali Deutschland Informatik Services GmbH
	AachenMünchener Lebensversicherung AG	Generali Deutschland Schadenmanagement GmbH
	Central Krankenversicherung AG	Generali Deutschland Services GmbH
	Generali Lebensversicherung AG	Generali Invesments Deutschland Kapital MBH
	Cosmos Lebensversicherungs AG	AachenMünchener Versicherung AG
	Generali Versicherung AG	Generali Holding Vienna AG
	Generali France Assurance S.A.	Generali VIS Informatik GmbH
	Generali Vie S.A.	Generali France S.A.
	Generali España, Sociedad Anónima de Seguros y Reaseguros	Generali IARD S.A.
	Generali Personenversicherungen AG	Grupo Generali España Agrupación de Interés Económico
		Generali España Holding de Entidades de Seguros S.A.
		Generali (Schweiz) Holding AG
		Generali PPF Holding B.V.
		Generali PPF Asset Management a.s
		Ceska Pojistovna, a.s.
	Generali China Life Insurance Co. Ltd	

Funzionamento

Il Consiglio, previo parere favorevole del CNCG, si è dotato di un Regolamento del Consiglio e dei Comitati Consiliari che raccoglie il sistema delle norme societarie che disciplinano l'attività dei citati organi. Tale Regolamento formalizza, tra l'altro, quali sono i diritti, i doveri, i poteri e le responsabilità degli Amministratori della Compagnia, nel loro agire nell'ambito degli organi collegiali.

Il Consiglio delle Generali si riunisce con cadenza regolare, almeno trimestrale, in osservanza alle scadenze di legge e ad un calendario di lavori, che viene appro-

vato annualmente¹⁵. L'organo amministrativo in parola è organizzato ed opera in modo da garantire un effettivo svolgimento delle proprie funzioni. A tal proposito, si segnala che è stato definito un Regolamento interno sulla formazione dell'ordine del giorno delle sedute del Consiglio e dei Comitati consiliari, che disciplina il processo volto ad assicurare un'adeguata informativa ai consiglieri sulle materie iscritte all'ordine del giorno.

In ogni modo, il numero di riunioni tenute nel 2012 è stato di undici e di tredici sia nel 2013 sia nel 2014.

¹⁵ Si precisa che, a partire dal 2003, viene comunicato dagli emittenti titoli quotati alla Borsa Italiana (che poi provvede a renderlo pubblico), entro 30 giorni dal termine dell'esercizio sociale, il calendario annuale dei principali eventi societari. Con riferimento all'esercizio sociale in corso, si è tenuta una riunione l'11 marzo 2015 – Consiglio di Amministrazione (approvazione del progetto di bilancio di esercizio 2014 e approvazione del bilancio consolidato 2014). Sono in programma: il 30 aprile 2015 – Assemblea degli Azionisti (approvazione del bilancio di esercizio 2014), il 13 maggio 2015 – Consiglio di Amministrazione – (approvazione della relazione trimestrale al 31 marzo 2015), il 29 luglio 2015 – Consiglio di Amministrazione (approvazione della relazione semestrale al 30 giugno 2015) e il 4 novembre 2015 – Consiglio di Amministrazione (approvazione della relazione trimestrale al 30 settembre 2015).

La presenza media dei Consiglieri alle riunioni è stata del 97,2% nel 2014¹⁶. Nell'ultimo esercizio la durata media di ciascuna riunione è stata di circa due ore e mezza. Di ciascuna riunione viene redatto un processo verbale, approvato nella riunione successiva.

Nella tabella numero 2, allegata alla presente Relazione, si dà conto altresì delle presenze individuali dei Consiglieri; nel merito, si precisa sin d'ora che, nei casi in cui si sono registrate assenze, gli interessati hanno sempre fornito motivata giustificazione in merito.

Composizione - Consiglieri in carica

Il Consiglio attualmente in carica è stato nominato in data 30 aprile 2013 e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio conclusosi il 31 dicembre 2015.

Conformemente a quanto disposto dal sistema di voto per lista, adottato dalla Compagnia, previa definizione del numero dei suoi componenti in undici, i componenti del Consiglio sono stati tratti nel corso dell'Assemblea 2013, in numero di 10 dalla lista di maggioranza presentata dall'azionista Mediobanca S.p.A., ed erano più precisamente: Gabriele Galateri di Genola, Vincent Bolloré (dimessosi il 1° ottobre 2013), Francesco Gaetano Caltagirone, Mario Greco, Ornella Barra, Alberta Figari, Lorenzo Pelliccioli, Sabrina Pucci, Clemente Rebecchini e Paolo Scaroni (dimessosi il 2 ottobre 2014). È stato quindi eletto un consigliere tratto alla lista di minoranza, presentata da Assogestioni, nella persona di Paola Sapienza.

Rispetto all'iniziale composizione del Consiglio, nel corso degli esercizi 2013 e 2014, sono intervenute alcune variazioni. Ricordiamo infatti che, a seguito delle dimissioni di Vincent Bolloré, il 6 dicembre 2013 il Consiglio ha cooptato al suo interno Jean-René Fourtou, la

cui nomina ad amministratore è stata poi confermata con delibera dell'Assemblea 2014. Inoltre, in data 6 novembre 2013, il Consiglio ha eletto Clemente Rebecchini Vicepresidente.

Con riguardo alle variazioni intervenute nel corso del 2014, si segnala che il 2 ottobre 2014 Paolo Scaroni si è dimesso dall'incarico di Amministratore¹⁷ e conseguentemente dall'incarico di Presidente del CRem ed in data 5 dicembre 2014, il Consiglio ha deliberato, su proposta del CNCG e con il parere favorevole del Collegio, la nomina per cooptazione di Flavio Cattaneo, quale nuovo Amministratore in sostituzione di Paolo Scaroni. La nomina di Flavio Cattaneo ad amministratore sarà sottoposta all'approvazione dell'Assemblea 2015.

In pari data, il Consiglio ha altresì deliberato la nomina di Jean-René Fourtou quale nuovo componente del CRem e la nomina di Ornella Barra quale nuovo presidente di quello stesso comitato, in sostituzione di Paolo Scaroni.

Il Consiglio attualmente in carica annovera pertanto la presenza di undici componenti ed ha la seguente composizione:

¹⁶ È stata dell'89,2% nel corso del 2012 e del 100% nel 2013.

¹⁷ A tal riguardo, si precisa che a seguito di una sentenza di condanna di primo grado del Tribunale di Rovigo il Consigliere, Paolo Scaroni, con lettera del 12 maggio 2014, dopo avere esposto le ragioni per le quali si riteneva completamente estraneo agli addebiti, ha comunicato la decisione di autosospendersi dalla carica di amministratore di Assicurazioni Generali S.p.A. per consentire il corretto procedimento dei lavori consiliari nelle more della convocazione dell'Assemblea degli Azionisti. Il Consiglio di Amministrazione della Società, nella riunione del 14 maggio 2014, ha preso atto della suddetta comunicazione del consigliere Paolo Scaroni, dichiarandone, ai sensi dell'art. 76, comma 2, del Codice delle Assicurazioni Private e dell'art. 7 del D.M. n. 220/2011, la sospensione dalla carica di amministratore; nella riunione del 30 luglio 2014, il Consiglio ha poi provveduto alla convocazione dell'Assemblea degli Azionisti (da tenersi in unica convocazione il giorno 14 ottobre 2014), ai sensi di quanto previsto dall'art. 7, comma 4 del D.M. n. 220/2011, per deliberare sull'eventuale revoca di Paolo Scaroni dalla carica di amministratore di Assicurazioni Generali S.p.A.; a seguito delle dimissioni di Paolo Scaroni, rassegnate come sopra detto il 2 ottobre u.s., il Consiglio ha quindi deliberato la revoca dell'Assemblea degli Azionisti.

Consiglio di Amministrazione

Carica	Nome e Cognome
Presidente Amministratore non esecutivo Presidente del CNCG	Gabriele Galateri
Vicepresidente Vicario Amministratore indipendente* Amministratore non esecutivo Componente del CInv Componente del CNCG	Francesco Gaetano Caltagirone
Vicepresidente Amministratore non esecutivo Componente del CCR Componente del CInv	Clemente Rebecchini
Group CEO Amministratore esecutivo Presidente del CInv	Mario Greco
Amministratore non esecutivo Amministratore indipendente* Presidente del CRem	Ornella Barra
Amministratore non esecutivo	Flavio Cattaneo
Amministratore non esecutivo Amministratore indipendente* Presidente del CCR Presidente del SoCOPC	Alberta Figari
Amministratore non esecutivo Amministratore indipendente* Componente del CRem	Jean-René Fourtou
Amministratore non esecutivo Amministratore indipendente* Componente del CNCG Componente del CRem	Lorenzo Pelliccioli
Amministratore non esecutivo Amministratore indipendente* Componente del CCR Componente del SoCOPC	Sabrina Pucci
Amministratore non esecutivo Amministratore indipendente* Componente del CCR Componente del SoCOPC Componente del CInv Amministratore eletto nella lista di minoranza	Paola Sapienza

(*) Indipendenza ai sensi del Codice CG

Il Codice prevede l'obbligo che gli amministratori accettino il mandato, tenendo conto del numero di cariche di amministratore o di sindaco da essi ricoperte in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.

In relazione anche a quanto previsto dallo stesso Codice, nonché dall'art. 144-*decies* RE, si provvede a riportare l'evidenza delle cariche ricoperte da questi ultimi, tra le altre, nelle società rientranti nella summenzionata tipologia, unitamente ad un sintetico profilo dei Consiglieri della Compagnia.

Gabriele Galateri di Genola è nato a Roma l'11 gennaio 1947. Laureato in Giurisprudenza, ha conseguito il Master of Business Administration presso la Columbia University. Inizia la carriera professionale nel 1971 nella Direzione Centrale del Banco di Roma, con l'incarico prima di Responsabile dell'Ufficio Analisi Finanziaria, e successivamente di Responsabile dell'Ufficio Finanziamenti Internazionali. Nel 1974 entra nel Gruppo Saint Gobain, prima in Italia come Direttore Finanziario, poi a Parigi, dove resta fino al 1976. Nel 1977 entra in FIAT S.p.A. dove assume incarichi di crescente responsabilità: da Responsabile dell'Area Nord-Centro-Sud America della Direzione Finanza Estero a Direttore della Finanza Estero e, infine, Direttore Finanza. Nel 1986 è nominato Amministratore Delegato di Ifil S.p.A e, nel 1993, assume anche la posizione di Amministratore Delegato e Direttore Generale di IFI, incarichi che manterrà fino al 2002. Nel giugno 2002 è nominato Amministratore Delegato di FIAT SpA.

Dall'aprile 2003 al giugno 2007 è Presidente del Consiglio di Amministrazione di Mediobanca S.p.A. e dal 3 dicembre 2007 al 12 aprile 2011 è Presidente di Telecom Italia SpA.

È componente non esecutivo del Consiglio di Amministrazione di Moncler SpA, Edenred S.A, Fondazione Giorgio Cini Onlus, nonché Lavazza SpA. È Presidente dell'Istituto Italiano di Tecnologia, Presidente del Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana, nonché Presidente della Fondazione Studium Marcianum e componente del Board of Overseers della Columbia Business School. Gabriele Galateri di Genola è Presidente di Generali dall'8 aprile 2011.

Francesco Gaetano Caltagirone è nato a Roma il 2 marzo 1943. Dopo gli studi in ingegneria, rilancia l'impresa di costruzioni della famiglia, per poi ampliarne l'attività ai settori del cemento e dei media, dando vita ad uno dei principali gruppi imprenditoriali italiani, che annovera cinque società quotate in borsa, importanti partecipazioni strategiche ed una crescente presenza sul piano internazionale. Oltre che Presidente di Caltagirone S.p.A., Caltagirone Editore S.p.A., Il Messaggero S.p.A., Il Gazzettino S.p.A. ed Eurostazioni S.p.A., è componente del Consiglio di Amministrazione di AALBORG PORTLAND e CIMENTAS. È stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2006. Francesco Gaetano Caltagirone, è componente del Consiglio di Amministrazione di Generali da aprile 2007 ed è Vice Presidente dall'aprile 2010.

Clemente Rebecchini è nato a Roma l'8 marzo 1964 e, dopo aver conseguito la laurea in Economia e Commercio, nel 1988 ha conseguito l'abilitazione alla professione di dottore commercialista. In Mediobanca dal

1989, attualmente è Direttore Centrale responsabile della Divisione Partecipazioni e Affari Speciali. Ricopre, tra le altre, la carica di consigliere di amministrazione di Atlantia S.p.A., Italmobiliare S.p.A., nonché quella di Presidente del Consiglio di Amministrazione di Telco S.p.A.. Clemente Rebecchini è componente del Consiglio di Amministrazione di Generali dal maggio 2012 ed è stato nominato Vice Presidente nel novembre 2013.

Mario Greco è nato a Napoli il 16 giugno 1959, si è laureato in Economia all'Università di Roma nel 1983 e ha conseguito il master in International Economics and Monetary Theory presso la Rochester University, N.Y. (USA) nel 1986.

Ha iniziato la propria carriera professionale nel 1986 presso la McKinsey & Company dove è rimasto fino al 1994. Nel 1995 ha assunto, presso RAS, prima l'incarico di Responsabile della Divisione Claims, quindi, l'anno successivo, quello di Direttore Generale e, nel 1998, è diventato Amministratore Delegato. Nel 2004 Greco è stato premiato quale Insurance CEO dell'anno. Nel 2005 ha assunto l'incarico di CEO della società EurizonVita del Gruppo Sanpaolo IMI e, successivamente, quello di CEO di Eurizon Financial Group. Nel 2007 è passato a Zürich Financial Services come Deputy CEO Global Life per diventare l'anno seguente CEO Global Life e componente del Comitato Esecutivo. Nel 2010 è stato nominato CEO General Insurance di Zurich Insurance Group, carica che ha mantenuto fino al 4 giugno 2012. Mario Greco è componente del Consiglio di Amministrazione e Group CEO di Generali dal 1° agosto 2012.

Ornella Barra è nata a Chiavari (Genova) e dopo la laurea in Farmacia presso l'Università degli Studi di Genova ha iniziato la propria carriera nel settore farmaceutico inizialmente come farmacista. Nel 1984 ha quindi fondato la società di distribuzione farmaceutica Di Pharma successivamente acquisita da Alleanza Salute Italia della quale è poi diventata Managing Director e Presidente. È stata componente del Board di Alliance Santé ed Executive Director di Alliance Unichem Plc. e a seguito della fusione tra quest'ultima e Boots Plc. ha assunto importanti incarichi in Alliance Boots. Attualmente, in seguito alla fusione tra Walgreens e Alliance Boots, è Executive Vice President of Walgreens Boots Alliance, Inc. e President and Chief Executive of Global Wholesale and International Retail. È inoltre tra i fondatori del Forum Europeo dei Farmacisti (EPF), Professore honoris causa presso la Facoltà di Farmacia dell'Università di Nottingham e Vice Presidente dell'Associazione italiana Distributori Farmaceutici (ADF) e Vice Presidente dell'International Federation of Pharmaceutical Wholesalers (IFPW) di New York. È compo-

nente del Consiglio di Amministrazione di Generali dal 30 aprile 2013.

Flavio Cattaneo è nato a Rho il 27 giugno 1963 e si è laureato in Architettura al Politecnico di Milano e specializzato in Finanza applicata al Real Estate (SDA Bocconi). È attualmente amministratore indipendente di TELECOM Italia di cui è componente del CNR, di CEMENTIR HOLDING di cui è componente del CNR e del CCI ed è Amministratore Delegato di NTV S.p.A. Dal 2005 al 2014 è stato Amministratore Delegato di TERNA dove ha curato l'espansione internazionale in Sud America e nei Balcani. Dal 2007 al 2011 Presidente di TERNA Partecipacoes. Dal 2003 al 2005 Direttore Generale della RAI. Dal 1999 al 2003 Presidente e Amministratore Delegato di Fiera Milano (di cui ha curato la quotazione nel 2001). Dal 1998 al 2001 Vicepresidente di AEM (attuale A2A) di cui curava le attività di distribuzione gas quale amministratore di Triveneta Gas S.p.A. e Seneca Gas S.p.A. Dal 1989 al 1998 Amministratore Delegato di società di Costruzioni Civili e Amministratore di diverse società nel settore del Real Estate. Nelle sue attività legate al mondo delle imprese è componente di Giunta di Confindustria ed è stato vicepresidente degli industriali di Roma. Nel 2011 ha ricevuto l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica Italiana. Flavio Cattaneo è componente del Consiglio di Amministrazione di Generali dal 5 dicembre 2014.

Alberta Figari è nata a Milano il 30 gennaio 1964 e si è laureata in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Milano nel 1988. Ha conseguito il Master of Laws presso il King's College di Londra ed è stata ammessa all'Ordine degli Avvocati di Milano nel 1992. È partner dello Studio Legale Clifford Chance dove ha maturato una significativa esperienza nel settore del diritto societario, bancario/assicurativo e finanziario. È componente dell'Organismo di Vigilanza di Nice S.p.A. e di Landi Renzo S.p.A.. È componente del Consiglio di Amministrazione di Generali dal 30 aprile 2013

Jean-René Fourtou è nato a Libourne (Gironde- Francia) il 20 giugno 1939. Dopo aver conseguito nel 1960 la laurea al Politecnico (Ecole Polytechnique), ha iniziato la sua carriera nel Gruppo Bossard dove dal 1977 al 1986 ha ricoperto l'incarico di Presidente-CEO. Nel 1986 è stato nominato Presidente e CEO del Gruppo Rhône-Poulenc; nel 1999 fino al 2002, ha ricoperto l'incarico di Vicepresidente e CEO di Aventis (società risultante dalla fusione di Hoechst e Rhône Poulenc) e dal 2002 è stato Presidente-CEO di Vivendi Universal. In passato, è stato altresì Amministratore di Nestlé,

Gruppo Canal+, Schneider, EADS, Pernod-Ricard, La Poste, Société Générale, Rhodia, Axa e CapGemini. Attualmente ricopre la carica di Presidente della Fondazione dell'Università di Bordeaux, Presidente del Comitato del premio "Dialogo" e Presidente Onorario della Camera di Commercio Internazionale. Jean-René Fourtou è stato insignito di numerose onorificenze, tra le quali, Commendatore dell'Ordre de la Légion d'Honneur (2008), Commendatore dell'Ordine Nazionale del Merito, International Leadership Award (United States Council for International Business (2004), Commendatore dell'ordine di Ouissam Alaouite (Marocco, gennaio 2005) e di Ouissam al Moukafaaf (Marocco, luglio 2005). Dal 2005 è Presidente del Consiglio di Sorveglianza di Vivendi e Co-presidente del Gruppo per lo Sviluppo Economico Francia – Marocco. È altresì Amministratore di Maroc Télécom e di Sanofi-Aventis. Jean-René Fourtou è componente del Consiglio di Amministrazione di Generali dal 6 dicembre 2013.

Lorenzo Pellicoli è nato ad Alzamo Lombardo (Bergamo) il 29 luglio 1951. Dopo aver iniziato la sua carriera nel campo del giornalismo e della televisione, nel 1984 è entrato a far parte del Gruppo Mondadori Espresso, ricoprendo in breve posizioni di vertice. Passato al Gruppo Costa Crociere, dal 1990 al 1997 è stato dapprima Presidente ed Amministratore Delegato di Costa Cruise Lines e di Compagnie Francaise de Croisières, quindi, Direttore Generale Worldwide di Costa Crociere S.p.A. Dopo essere stato Amministratore Delegato di SEAT Pagine Gialle S.p.A., dal 2005 è Amministratore Delegato di De Agostini S.p.A.: in questo Gruppo è oggi anche Presidente di Lottomatica S.p.A., componente del Consiglio di Amministrazione di De Agostini Editore, componente del Consiglio di Amministrazione di Atlas, Vice Presidente del Consiglio di Sorveglianza di Général de Santé e Presidente del Consiglio di Amministrazione di DeA Capital S.p.A.; riveste, altresì, la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione di Zodiak Media. nonché quella di componente del Consiglio di Amministrazione di B&D Holding di Marco Drago e C. S.A.P.A.. In passato, è stato ancora Amministratore di ENEL, di INA, di Toro Assicurazioni e componente dell'Advisory Board di Lehman Brothers Merchant Banking. Lorenzo Pellicoli è Amministratore della Compagnia dal mese di aprile del 2007.

Sabrina Pucci è nata a Roma il 30 agosto 1967 e dopo la laurea in Economia e Commercio presso l'Università La Sapienza di Roma, con il massimo dei voti, ha intrapreso la carriera accademica. Dal 2005 è Professore Ordinario di Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università Roma Tre. Tra i suoi principali

campi di ricerca figurano i principi contabili internazionali, il rischio, le assicurazioni, le banche, gli strumenti finanziari, i beni immateriali e i fondi pensione. È componente dell'Insurance Accounting Working Group presso l'EFRAG ed è autrice di diverse pubblicazioni di carattere scientifico aventi ad oggetto i suoi campi di ricerca. È componente del Consiglio di Amministrazione di Generali dal 30 aprile 2013.

Paola Sapienza è nata a Catania il 19 marzo 1965. Dopo la laurea in Economia politica presso l'Università Bocconi di Milano, si è successivamente specializzata presso la Harvard University, conseguendo prima un master e poi un dottorato in economia. Dopo un'esperienza presso il Servizio Studi della Banca d'Italia, ha intrapreso la carriera accademica negli Stati Uniti. Oggi ricopre la cattedra di Merrill Lynch Professor di Finanza presso la Kellogg School of Management della Northwestern University. Fra le sue aree di specializzazione, nelle quali è autrice di diverse pubblicazioni, si segnalano quelle nei settori della corporate governance, della finanza aziendale e dell'economia bancaria. È un Research Associate presso il National Bureau of Economic Research e direttore dell'American Finance Association dal 2011. È componente del Consiglio di Amministrazione di Generali dall'aprile 2010.

Giuseppe Catalano è il Segretario del Consiglio dal 15 gennaio 2015: in precedenza tale incarico era ricoperto da Antonio Cangeri.

Anche in osservanza di quanto raccomandato dal Codice, i componenti del Consiglio agiscono e deliberano con cognizione di causa ed in autonomia sulle materie rientranti nella loro competenza, perseguendo l'obiettivo della creazione di valore per gli azionisti.

I componenti del Consiglio sono tenuti a conoscere, e conoscono, i compiti e le responsabilità inerenti alla loro carica. Il Presidente ed i Consiglieri esecutivi si adoperano affinché il Consiglio venga informato delle principali novità legislative e regolamentari che riguardano la Società e gli organi sociali nonché degli eventi caratterizzanti lo scenario economico internazionale, che possono produrre riflessi significativi sul *business* del Gruppo; a tal fine, si avvalgono anche della collaborazione di altri Consiglieri e del Segretario del Consiglio.

L'accrescimento della conoscenza da parte degli Amministratori della realtà e delle dinamiche aziendali e del Gruppo viene favorito anche attraverso l'invito a partecipare alle riunioni degli organi collegiali di *manager* della Compagnia e del Gruppo, che contribuiscono a for-

nire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno. È intenzione del management sviluppare ulteriormente tale prassi, peraltro da tempo già in uso. Nel corso del 2014 sono state organizzate cinque giornate di approfondimento dedicate alla strategia, alla riassicurazione ed a Solvency II, per gli amministratori e i sindaci. Gli incontri, organizzati dai manager di Generali maggiormente impegnati in questi settori hanno voluto fornire un quadro completo su quanto è stato fatto e si sta facendo riguardo a queste specifiche tematiche. Alcuni componenti del Consiglio e del Collegio sindacale hanno inoltre partecipato a un corso di formazione per amministratori non esecutivi di società quotate.

Il Consiglio, nell'ambito dell'annuale procedura di autovalutazione riferita al 2014, ha stabilito, come lo scorso anno, previo parere del CNCG, di affidare, ad una primaria società di consulenza (Spencer Stuart) la valutazione della dimensione, della composizione e del funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, con modalità che tengano conto che il Consiglio stesso è al secondo anno del mandato triennale.

L'obiettivo del lavoro è stato quello di compiere una ricognizione dell'efficacia dei processi di funzionamento del Consiglio sotto il profilo operativo e di individuare le opportunità di ulteriore miglioramento per svolgere al meglio il ruolo di indirizzo e controllo di un gruppo così complesso.

Nell'ambito del mandato consiliare triennale, il Consiglio ha deciso di seguire, in relazione all'attività di autovalutazione, un processo "mirato" anno per anno, al fine di garantire un monitoraggio costante dei progressi effettuati. Partendo dalla constatazione che il Consiglio della Compagnia lavora sulla base di prassi operative sperimentate e consolidate, sono stati pertanto introdotti meccanismi e modalità di analisi differenziati nel tempo, attraverso una metodologia fondata su una pluralità di strumenti di approfondimento e valutazione. Considerati i risultati emersi dalla precedenti autovalutazioni, in particolare di quella dello scorso esercizio, nel corso della quale era stata effettuata una "full board review", è emersa l'opportunità di adottare per il 2014, secondo anno del mandato del consulente, un'analisi mirata a dare innanzitutto continuità all'auto-valutazione, riproponendo all'attenzione dei Consiglieri alcune tematiche già emerse in passato e verificare lo stato d'avanzamento e l'efficacia delle azioni di miglioramento intraprese nel corso dell'esercizio 2014. A differenza dello scorso anno, il Consiglio, per la presente autovalutazione, ha ritenuto più opportuno rispondere ad un questionario preparato dall'*advisor* (l'anno precedente vi erano state interviste individuali a ciascun Consigliere).

Attraverso le risposte scritte al citato questionario, l'autovalutazione è stata condotta per raccogliere indicazioni da parte dei Consiglieri sul funzionamento, sulla dimensione e sulla composizione del Consiglio, come previsto dal Codice CG, per identificare aree di ulteriore riflessione nel quadro delle attività di miglioramento progressivo triennale. Inoltre, è stata aggiunta una sezione dedicata alla "Cultura del Consiglio" che analizza le modalità ed il processo decisionale consiliare. I Consiglieri hanno fornito risposte in merito alla cultura prevalente del Consiglio, analizzando alcuni aspetti-chiave, quali:

- la leadership del Consiglio, intesa come modalità ed efficacia della conduzione dei lavori consiliari, di gestione degli interventi, di spazio al dibattito, ecc.
- il processo di costruzione del consenso sulle decisioni da prendere.
- le dinamiche e le interazioni fra i Consiglieri in ambito consiliare e nelle relazioni extra Consiglio.
- la qualità del dibattito.

A questa attività è stata affiancata l'analisi della documentazione societaria, attraverso la lettura dei verbali delle riunioni del Consiglio e dei Comitati Consiliari al fine di comprendere le modalità di interazione dei Consiglieri, gli interventi effettuati, i temi discussi e la loro frequenza in agenda.

I risultati della *Board Review* sono stati condivisi, previo esame del CNCG, dal Consiglio in occasione della riunione tenutasi il 18 febbraio 2015. Innanzitutto è stata richiesta ai Consiglieri una valutazione sulla realizzazione delle azioni di miglioramento decise a seguito della *Board Review* dell'anno precedente. In sintesi, i quattro principali interventi risultano per il 63% realizzati e pienamente (25%) o parzialmente (38%) efficaci. Complessivamente, dalle risposte dei Consiglieri, si conferma un quadro positivo e di soddisfazione: la percentuale di risposte in adesione totale o parziale agli argomenti proposti nella guida d'intervista è pari al 77% (era pari all'87% lo scorso anno).

I Consiglieri nel complesso hanno espresso un parere positivo su struttura, funzionamento ed efficacia del Consiglio, in un quadro di progressivo miglioramento del modo con il quale il Consiglio esercita l'attività di indirizzo e controllo del Gruppo. Hanno anche evidenziato i punti di forza e le aree di ulteriore miglioramento.

La dimensione e la struttura attuali del Consiglio sono considerate adeguate, così come il mix delle competenze oggi presenti nell'organo amministrativo. Tre Consiglieri segnalano l'opportunità di avviare una ri-

flessione, con un'ottica prospettica, sull'opportunità di arricchire le competenze del Consiglio in materia di rischi e solvibilità, tematiche che saranno centrali nell'agenda delle riunioni consiliari fissate nel 2015 in vista dell'entrata in vigore di Solvency II.

L'analisi della cultura dell'organo amministrativo, condotta per la prima volta quest'anno, ha evidenziato un approccio costruttivo ed equilibrato del Consiglio nel suo insieme. Il consenso viene costruito gradualmente nelle discussioni grazie agli approfondimenti in seno alle riunioni consiliari ed attraverso l'attività istruttoria dei singoli Comitati. In alcuni Comitati ci si confronta e ci si aggiorna sui temi in discussione anche al di fuori delle riunioni consiliari.

Tra le aree di miglioramento, alcuni Consiglieri hanno evidenziato l'opportunità di proseguire l'aggiornamento continuo del Consiglio soprattutto sulle tematiche dei rischi e della solvibilità, di mantenere elevato il coinvolgimento del Consiglio nella costruzione di una visione comune e condivisa, mediante momenti di confronto, a partire dall'aggiornamento del piano industriale, di affinare ulteriormente la funzionalità del processo di *crisis management*, anche in relazione ad eventi con possibili impatti sulla reputazione e l'immagine del Gruppo, di proseguire nell'organizzazione di alcune riunioni del Consiglio presso le sedi estere, anche per consentire di conoscere il management locale ed invitare periodicamente i Country Manager dei paesi più importanti alle riunioni consiliari per presentare il business da loro gestito, di rivedere la numerosità degli argomenti all'Ordine del Giorno delle riunioni, al fine di diminuire il numero dei temi, anche attraverso la delega dell'istruttoria ai Comitati ed infine di valutare l'opportunità di costituire un Comitato Rischi separato per affrontare al meglio l'implementazione della nuova normativa.

Il Consiglio, nell'adunanza del 18 febbraio, ha preso atto di tali risultanze, ritenendo (1) che l'*induction* dei Consiglieri, nell'anno in corso, si concentri sulle tematiche dei rischi e della solvibilità, anche avvalendosi di seminari organizzati dall'ANIA, in vista dell'approssimarsi dell'entrata in vigore della Solvency II, (2) che possano essere previsti un paio di incontri tra soli amministratori non esecutivi, al termine di alcune adunanze consiliari, nel solco della *best practice* interazionale, (3) che il Consiglio possa concentrare maggiormente i suoi lavori su tematiche di business, dedicando a queste la prima parte di alcune sedute prima di passare ad altri argomenti e continuando ad avere riunioni all'estero, nelle quali è previsto l'incontro con il management locale, (4) che il processo di gestione delle crisi, cui il

Consiglio ha già dedicato attenzione, possa essere ulteriormente affinato sotto il profilo della comunicazione e (5) che il tema della costituzione di un Comitato Rischi separato possa, al momento – stante anche la ridotta composizione del Consiglio –, essere affrontato distinguendo, nelle riunioni del CCR, la parte riguardante le tematiche del controllo da quella che si concentra sulla valutazione e gestione dei rischi, e valutando, nel mentre, la prassi di imprese similari.

Amministratori non esecutivi ed indipendenti

Il Consiglio annovera, ad oggi, la presenza di un Amministratore che, alla luce di quanto previsto dal Codice, va considerato come esecutivo e di dieci non esecutivi, sette dei quali indipendenti ai sensi del Codice CG¹⁸.

Il numero dei Consiglieri non esecutivi e quello degli indipendenti è tale da garantire che il loro giudizio abbia un peso decisivo nell'assunzione delle decisioni consiliari.

Gli Amministratori non esecutivi apportano le loro specifiche competenze nello svolgimento dell'attività della Società e nelle discussioni consiliari e forniscono il

contributo loro istituzionalmente richiesto per la formazione e l'assunzione di deliberazioni conformi all'interesse sociale.

La presenza di Consiglieri non esecutivi ed indipendenti, secondo i criteri applicativi del Codice CG, è prevista come fondamentale nei Comitati interni al Consiglio, i quali debbono essere composti da consiglieri non investiti di deleghe operative.

Il Codice, nel prevedere che la qualità di *amministratore indipendente* venga periodicamente valutata dall'organo consiliare, tenendo anche conto delle informazioni fornite dai singoli interessati, richiede che il Consiglio valuti la sussistenza del requisito in parola, "*avendo riguardo più alla sostanza che alla forma*".

Nella seduta dell'11 marzo 2015, si è proceduto ad effettuare il consueto accertamento annuale circa la sussistenza del requisito d'indipendenza dei componenti del Consiglio, applicando, anche in questo caso, tutti i criteri previsti dal Codice.

Nell'ambito del quadro normativo vigente sussiste un'ulteriore nozione di Amministratore indipendente¹⁹: il venir meno di tale requisito rileva ai fini della deca-

¹⁸ Sono amministratori (o consiglieri) esecutivi, alla luce del Criterio Applicativo 2.C.1:

- gli amministratori delegati dell'emittente o di una società controllata avente rilevanza strategica, ivi compresi i relativi presidenti quando ad essi vengano attribuite deleghe individuali di gestione o quando essi abbiano uno specifico ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali;
- gli amministratori che ricoprono incarichi direttivi nell'emittente o in una società controllata avente rilevanza strategica, ovvero nella società controllante quando l'incarico riguardi anche l'emittente;
- gli amministratori che fanno parte del comitato esecutivo dell'emittente, quando manchi l'identificazione di un amministratore delegato o quando la partecipazione al comitato esecutivo, tenuto conto della frequenza delle riunioni e dell'oggetto delle relative delibere, comportamenti, di fatto, il coinvolgimento sistematico dei suoi componenti nella gestione corrente dell'emittente.

L'attribuzione di poteri per i soli casi di urgenza ad amministratori non muniti di deleghe gestionali non vale, di per sé, a configurarli come amministratori esecutivi, salvo che tali poteri siano, di fatto, utilizzati con notevole frequenza.

Il Codice raccomanda che un numero adeguato di Amministratori "non esecutivi" siano "indipendenti", in modo che gli stessi possano meglio garantire l'autonomia di giudizio ed il libero apprezzamento sull'operato del *management*, soprattutto con riferimento alle materie più delicate ed alle situazioni di potenziale conflitto di interesse, al fine di assicurare la migliore tutela di tutti gli azionisti.

Alla stregua del Criterio applicativo 3.C.1. del Codice CG, un amministratore non appare, di norma, indipendente nelle seguenti ipotesi, da considerarsi come non tassative:

- se, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona, controlla l'emittente o è in grado di esercitare su di esso un'influenza notevole, o partecipa a un patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possano esercitare il controllo o un'influenza notevole sull'emittente;
- se è, o è stato nei precedenti tre esercizi, un esponente di rilievo dell'emittente, di una sua controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta a comune controllo con l'emittente, ovvero di una società o di un ente che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'emittente o è in grado di esercitare sullo stesso un'influenza notevole;
- se, direttamente o indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o delle quali sia esponente di rilievo, ovvero in qualità di partner di uno studio professionale o di una società di consulenza), ha, o ha avuto nell'esercizio precedente, una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale:
 - con l'emittente, una sua controllata, o con alcuno dei relativi esponenti di rilievo;
 - con un soggetto che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'emittente, ovvero – trattandosi di società o ente – con i relativi esponenti di rilievo; ovvero è, o è stato nei precedenti tre esercizi, lavoratore dipendente di uno dei predetti soggetti;
 - se riceve, o ha ricevuto nei precedenti tre esercizi, dall'emittente o da una società controllata o controllante una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto all'emolumento "fisso" di amministratore non esecutivo dell'emittente, ivi inclusa la partecipazione a piani di incentivazione legati alla performance aziendale, anche a base azionaria;
 - se è stato amministratore dell'emittente per più di nove anni negli ultimi dodici anni;
 - se riveste la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo dell'emittente abbia un incarico di amministratore;
 - se è socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione contabile dell'emittente;
 - se è uno stretto familiare di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti.

¹⁹ Ai sensi del quarto comma dell'art. 147-ter del TUIF, infatti, almeno uno dei componenti del consiglio di amministrazione, ovvero due se il consiglio di amministrazione sia composto da più di sette componenti, devono possedere i requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'art. 148, comma 3, del medesimo TUIF nonché, se lo statuto lo prevede, gli ulteriori requisiti previsti da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria. Al riguardo, si precisa che l'art. 148, comma 3, del TUIF prevede che non possano essere eletti sindaci e, se eletti, decadano dall'ufficio:

- a) coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'art. 2382 del codice civile;
- b) il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo;
- c) coloro che sono legati alla società od alle società da questa controllate od alle società che la controllano od a quelle sottoposte a comune controllo ovvero

denza dalla carica. L'accertamento del requisito di indipendenza è stato condotto anche alla luce di questa ulteriore nozione. Ne è emersa una sostanziale identità di classificazione per tutti i consiglieri rispetto ad entrambe le nozioni di indipendenza, quella cioè prevista dall'art. 147-ter TUIF e quella tracciata dal Codice CG. Le sole differenze riguardano Gabriele Galateri, Clemente Rebecchini e Flavio Cattaneo, che sono stati riconosciuti indipendenti rispetto alla nozione del TUIF mentre non lo sono rispetto ai parametri del Codice CG. Il Collegio deve verificare la corretta applicazione dei criteri adottati dall'organo consiliare e delle procedure di accertamento da quest'ultimo utilizzate al fine di verificare la sussistenza (o meno), in capo ai singoli amministratori, del requisito di indipendenza.

A tale riguardo, si rammenta che, in occasione dell'accertamento annuale della sussistenza del requisito di indipendenza, il Collegio ha provveduto a verificare la corretta applicazione dei criteri e delle procedure adottati dal Consiglio per la valutazione dell'indipendenza dei suoi componenti.

Nel corso del 2014 gli Amministratori Indipendenti si sono incontrati in due occasioni.

Nel corso del 2012 la presenza media dei Consiglieri indipendenti alle riunioni consiliari è stata del 95%, nel 2013 del 100% e nel 2014 del 96%. Per un più preciso riferimento, si veda la Tabella numero 2 allegata alla presente Relazione, contenente informazioni sulle presenze relative a ciascun Consigliere²⁰.

Requisiti per la carica

I Consiglieri delle Generali – essendo quest'ultima un'impresa di assicurazione italiana – devono essere scelti secondo criteri di professionalità e competenza tra persone che abbiano maturato un'esperienza complessiva di almeno un triennio attraverso l'esercizio di attività professionali qualificate²¹.

Essi debbono, inoltre, essere in possesso di specifici requisiti di onorabilità²² e di indipendenza²³. La perdita

agli amministratori della società e ai soggetti di cui alla lettera b) da rapporti di lavoro autonomo o subordinato ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale o professionale che ne compromettano l'indipendenza.

L'amministratore indipendente che, successivamente alla nomina, perda i requisiti di indipendenza deve darne immediata comunicazione al consiglio di amministrazione e, in ogni caso, decade dalla carica.

20 Generali non ha designato un amministratore indipendente quale *Lead independent director*, in quanto il Presidente non è né il principale responsabile della gestione della Società né il soggetto che la controlla; si precisa altresì che gli amministratori indipendenti non hanno ritenuto necessario richiedere al Consiglio la designazione del *Lead independent director*.

21 Il decreto del Ministero dello Sviluppo Economico dell'11 novembre 2011, numero 220 prevede, al fine della maturazione del requisito di professionalità, l'esercizio di almeno una delle seguenti attività professionali qualificate:

- di amministrazione, direzione o controllo presso società ed enti del settore assicurativo, creditizio o finanziario
- di amministrazione, direzione e controllo in società ed enti del settore assicurativo, finanziario o creditizio, enti pubblici o pubbliche amministrazioni aventi attinenza con i suddetti settori ovvero in diversi settori che abbiano comportato la gestione di risorse economico – finanziarie;
- di amministrazione, direzione e controllo in imprese pubbliche e private, aventi dimensioni adeguate a quelle di assicurazione o di riassicurazione presso le quali la carica deve essere ricoperta.

Il Decreto prevede altresì talune situazioni impeditive: non possono infatti ricoprire le cariche di Amministratore, Sindaco, Direttore generale o liquidatore di imprese di assicurazione o riassicurazione coloro che:

- nei tre anni precedenti siano stati esponenti aziendali di rilievo di società sottoposte a procedure di amministrazione straordinaria, fallimento, liquidazione coatta amministrativa o procedure equiparate. Il divieto opera per il periodo di tre anni, decorrente dalla data di adozione dei provvedimenti stessi;
- siano stati destinatari di un provvedimento di cancellazione dal ruolo unico nazionale degli agenti di cambio o che siano agenti di cambio esclusi dalle negoziazioni in un mercato regolamentato.

La normativa attribuisce espressamente all'organo amministrativo la competenza ad effettuare le valutazioni ritenute più opportune, sulla base di elementi probatori e secondo criteri di ragionevolezza e proporzionalità, in merito alla sussistenza o meno di situazioni impeditive.

22 Il decreto del Ministero dello Sviluppo Economico dell'11 novembre 2011, numero 220 prevede che il requisito di onorabilità non ricorre qualora i soggetti interessati si trovino in una delle seguenti situazioni:

- 1) stato di interdizione legale ovvero interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese e, comunque, tutte le situazioni previste dall'art. 2382 codice civile
- 2) assoggettamento a misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria ai sensi della legge 27 dicembre 1956, n. 1423 (norme contro persone pericolose), o della legge 31 maggio 1965, n. 575 (disposizioni antimafia), e della legge 13 settembre 1982, n. 646 (norme sulla prevenzione patrimoniale) e successive modifiche ed integrazioni, salvi gli effetti della riabilitazione;
- 3) condanna con sentenza definitiva, salvi i casi della riabilitazione:
 - a) a pena detentiva per uno dei reati previsti dalla normativa del settore assicurativo, finanziario, del credito e dei valori mobiliari; nonché dal decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231 (norme anticiclaggio), e successive modifiche ed integrazioni;
 - b) alla reclusione per uno dei delitti nei titoli XI del libro V del codice civile e del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267 (legge fallimentare);
 - c) alla reclusione per un tempo non inferiore ad un anno per un delitto contro la pubblica amministrazione, la fede pubblica, contro il patrimonio, contro l'ordine pubblico, contro l'economia pubblica ovvero per un delitto in materia tributaria;
 - d) alla reclusione per un tempo non inferiore ai due anni per un qualunque delitto non colposo;
- 4) condanna con sentenza definitiva, a seguito di patteggiamento, per uno dei reati di cui al precedente punto 3 salvo il caso di estinzione del reato e, per i reati di cui al precedente punto 3 lettere a) e b) sempre che la condanna sia superiore ad un anno.

23 Il citato Decreto del Ministero dello Sviluppo economico 11.11.2011, n. 220, ha introdotto nell'ordinamento nazionale, per la prima volta nel settore assicurativo, i requisiti di indipendenza per Amministratori, Sindaci e Direttori generali di imprese di assicurazione e di riassicurazione con sede legale in Italia.

Il Decreto pone:

- un obbligo di informativa al Consiglio di Amministrazione in capo ai soggetti interessati in merito alle eventuali situazioni che siano in grado di incidere negativamente sul requisito dell'indipendenza e
- un corrispondente obbligo, in capo all'organo amministrativo, di effettuare le valutazioni ritenute opportune in merito al contenuto delle predette comunicazioni. La funzione di amministrazione, direzione e controllo in una impresa di assicurazione non è compatibile con lo svolgimento di analoga funzione, con la sussistenza di rapporti di lavoro, con l'esistenza di rapporti continuativi di consulenza, con l'esistenza di rapporti di prestazione d'opera retribuiti e con altri rapporti di natura patrimoniale, presso altre società di assicurazione, riassicurazione, loro controllate o controllanti, tali da comprometterne l'indipendenza. Non si considerano casi idonei a compromettere l'indipendenza la presenza degli incarichi e dei rapporti sopradescritti con imprese appartenenti al medesimo gruppo assicurativo.

dei requisiti di professionalità, di quelli di onorabilità o di indipendenza determina la decadenza dalla carica²⁴. Come già accennato in precedenza, non possono essere eletti Amministratori, coloro che abbiano compiuto il settantasettesimo anno di età al momento della nomina.

Come accennato nell'introduzione della presente Relazione, il Consiglio del 5 dicembre 2014, al fine di assicurare il rispetto delle disposizioni contenute di Solvency II e nelle Linee Guida dell'EIOPA, ha approvato la Politica in materia di Competenza ed Onorabilità (Fit&Proper). Gli obiettivi di tale Politica sono l'indicazione dei requisiti minimi standard e obbligatori di Professionalità e Onorabilità (Fit&Proper), a livello di Compagnia e anche a livello di Gruppo, riferiti agli individui che ricoprono determinate posizioni rilevanti o di controllo (il "Personale rilevante"²⁵) e la definizione del contenuto minimo e della tempistica della valutazione della competenza e professionalità.

Con particolare riferimento ai componenti del Consiglio, la competenza è valutata dal Consiglio sia da un punto di vista individuale che collettivo. I componenti degli organi di amministrazione e vigilanza devono possedere collegialmente adeguata esperienza e conoscenza in merito:

- ai mercati in cui opera la relativa società
- la strategia e il modello di *business*
- il sistema di *governance*
- analisi attuariale e finanziaria (per le società assicurative)
- contesto normativo e requisiti regolamentari

Con riguardo alle tempistiche, la valutazione della professionalità deve essere condotta:

- in caso di nomina di un nuovo componente
- almeno una volta all'anno
- in caso di modifiche nella composizione dell'organo

La Politica Fit&Proper prevede che il Personale rilevante debba essere altresì "onorabile" (affidabile, finanziariamente solido e con una buona reputazione) al fine di poter svolgere il proprio ruolo e responsabilità. Salvo che sia previsto diversamente dalla normativa applicabile, violazioni passate non comportano automatica-

mente che un soggetto non possa essere considerato onorabile al fine dell'esercizio del ruolo e delle responsabilità che deve ricoprire. La valutazione dei requisiti di Onorabilità del Personale rilevante deve essere svolta insieme a quella sul requisito di Professionalità.

Come raccomandato dal Codice CG, l'incarico di Amministratore della Società è svolto in maniera efficace. L'accettazione dell'incarico comporta una valutazione preventiva circa la possibilità di poter dedicare allo svolgimento diligente dei compiti di Amministratore il tempo necessario, anche tenendo conto del numero di cariche di amministratore o di sindaco ricoperte in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, nonché di altre attività professionali svolte dall'interessato. Sono società di rilevanti dimensioni quelle il cui patrimonio netto è superiore ad euro 10 miliardi.

Il Consiglio, sulla base delle informazioni ricevute dagli Amministratori, rileva annualmente e rende note nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari le cariche di amministratore o di sindaco ricoperte dagli stessi nelle predette società.

È di regola considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore della Società il numero massimo di due incarichi per gli amministratori esecutivi e di cinque per i non esecutivi. Più cariche ricoperte in società dello stesso gruppo sono considerate come un unico incarico.

Si ricorda inoltre che, a seguito dell'entrata in vigore della Legge 214/2011, al cui art. 36 viene stabilito, a tutela della concorrenza ed in tema di indipendenza degli esponenti di vertice delle imprese operanti nei mercati del credito e finanziari:

- è vietato ai titolari di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo e ai funzionari di vertice di imprese o gruppi di imprese operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari di assumere o esercitare analoghe cariche in imprese o gruppi di imprese concorrenti;
- ai fini del divieto di cui al comma 1, si intendono concorrenti le imprese o i gruppi di imprese tra i quali non vi sono rapporti di controllo ai sensi dell'art. 7

24 Il difetto dei requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza, nonché la presenza di situazioni impeditive comporta, per i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo presso imprese di assicurazione e riassicurazione con sede legale in Italia, la decadenza dall'incarico da dichiararsi con delibera del Consiglio di Amministrazione entro 30 giorni dalla nomina o dalla conoscenza del difetto sopravvenuto. Per i soli casi di inerzia dell'organo amministrativo con riferimento ai requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza, la decadenza è pronunciata dall'IVASS in conformità a quanto disciplinato dall'art. 76, comma 2 del Codice delle Assicurazioni Private.

25 Personale Rilevante: Componenti del Consiglio di Amministrazione; Componenti del Collegio Sindacale; Il Group CEO e le sue prime linee di riporto ("Dirigenti con responsabilità strategiche"); I Responsabili delle Funzioni di Controllo (i.e. Compliance, Internal Audit, Risk Management); Il Personale che esercita il controllo su alcune attività esternalizzate (gestione del portafoglio assicurativo, gestione degli assets finanziari ed immobiliari).

della legge 10 ottobre 1990, n.287 e che operano nei medesimi mercati del prodotto e geografici;

- i titolari di cariche incompatibili ai sensi del citato Decreto possono optare, nel termine di novanta giorni dalla nomina, per quale carica intendono continuare a svolgere l'incarico attribuitogli dal competente organo societario. Decorso inutilmente tale termine, decadono da entrambe le cariche e la decadenza è dichiarata dagli organi competenti degli organismi interessati nei trenta giorni successivi alla scadenza del termine o alla conoscenza dell'inosservanza del divieto. In caso di inerzia, la decadenza è dichiarata dall'autorità di vigilanza di settore competente.

In tale contesto normativo, per quanto riguarda le posizioni dei Consiglieri e Sindaci in carica, si segnala che non sono emerse situazioni d'incompatibilità.

Presidente

Il Consiglio elegge fra i suoi componenti il Presidente, ove non vi abbia provveduto l'Assemblea. La scelta del Presidente deve essere effettuata fra candidati in possesso di requisiti professionali specifici fra quelli richiesti per gli altri Consiglieri²⁶. Il Presidente non deve avere compiuto il settantesimo anno d'età al momento della nomina.

Il Presidente ha la legale rappresentanza della Società. La rappresentanza si esprime con l'apposizione, sotto la denominazione della Società, della firma abbinata a quella di altro legale rappresentante²⁷.

Oltre alle altre attribuzioni spettantigli a termini di legge, il Presidente presiede l'Assemblea, in conformità alle regole fissate nell'apposito Regolamento. Inoltre, convoca e presiede il Consiglio ed il Comitato Esecutivo, se nominato, ne fissa l'ordine del giorno, ne dirige, coordina e modera i lavori e proclama i risultati delle rispettive deliberazioni.

Oltre a ciò, avvalendosi della collaborazione del Segretario del Consiglio, in conformità a quanto previsto dal

Remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche

Ai sensi di quanto disposto dall'art. 123-ter TUIF e dal Regolamento Isvap n. 39/2011, nonché alla luce dei principi e criteri applicativi di cui all'art. 6 del Codice CG, la politica generale per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche viene illustrata in un'apposita Relazione approvata, previo parere del CRem, dal Consiglio, che sarà presentata agli Azionisti in occasione dell'Assemblea 2015. La Relazione sarà disponibile sul Sito, nella sezione *Investor Relations - Assemblea 2015*.

Regolamento del Consiglio e dei Comitati consiliari della Compagnia, ha cura che adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno di ciascuna adunanza vengano fornite con congruo preavviso a tutti i consiglieri. Più in particolare, qualora gli argomenti in discussione siano relativi ad iniziative di tipo ordinario, i relativi documenti, ove disponibili, sono consultabili dai Consiglieri, su un'apposita piattaforma elettronica, di regola entro quattro giorni lavorativi. Laddove non sia stato possibile rispettare tale termine per ragioni straordinarie, il Presidente ha curato che gli Amministratori fossero informati con la massima tempestività e completezza possibile sul contenuto di eventuali proposte all'ordine del giorno aventi ad oggetto operazioni di particolare rilievo.

L'attuale Presidente, Dott. Galateri, non ricopre un ruolo operativo non essendogli state attribuite deleghe aggiuntive rispetto ai poteri previsti dallo Statuto.

²⁶ A seguito dell'entrata in vigore del Decreto del Ministero dello Sviluppo economico n.220 del 2011 il Presidente di un'impresa di assicurazione deve aver svolto, per almeno un quinquennio, almeno una delle seguenti attività:

- amministrazione, direzione e controllo in società ed enti del settore assicurativo, finanziario o creditizio;
- amministrazione, direzione e controllo in imprese pubbliche e private, aventi dimensioni adeguate a quelle di assicurazione o di riassicurazione presso le quali la carica deve essere ricoperta;

²⁷ Si rinvia al par. dedicato alla Rappresentanza legale. L'organo amministrativo competente può ulteriormente limitare, per materia e per valore, l'ambito del potere di rappresentanza dei dirigenti della Società. Può inoltre attribuire la rappresentanza della Società ad altri dipendenti ed a terzi, mediante il rilascio di procure generali o speciali per singoli atti o categorie di atti.

- professionali in materie attinenti al settore assicurativo, creditizio o finanziario o attività di insegnamento universitario di ruolo in materie economiche, giuridiche o attuariali aventi rilievo per il settore assicurativo.

Vicepresidenti

Il Consiglio elegge fra i suoi componenti uno o più Vicepresidenti, ai quali spetta di sostituire in tutte le sue attribuzioni il Presidente, in caso di assenza o impedimento. In presenza di più Vicepresidenti è Vicepresidente Vicario quello che ricopre anche la carica di Amministratore Delegato; nel caso in cui nessuno dei Vicepresidenti ricopra il ruolo di Amministratore Delegato, la sostituzione compete al Vicepresidente più anziano di età.

Analogamente al Presidente, pure il Vicepresidente ricopre, per disposizione statutaria, la carica di componente di diritto del Comitato Esecutivo, se nominato.

La Società ha due Vicepresidenti, Francesco Gaetano Caltagirone (cui spetta, in virtù dell'art. 30.2 dello Statuto, il ruolo di Vicepresidente Vicario) e Clemente Rebecchini.

Group CEO

A termini dello Statuto, il Consiglio può nominare fra i propri componenti uno o più Amministratori Delegati, stabilendone le attribuzioni. L'Amministratore Delegato deve essere scelto fra persone in possesso dei medesimi requisiti di professionalità e competenza richiesti per la carica di Presidente e non deve aver compiuto il sessantacinquesimo anno d'età al momento della nomina.

Anche per l'Amministratore Delegato, il mandato ha durata triennale; il medesimo avrà pertanto efficacia fino alla data in cui si terrà l'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio sociale che si concluderà il 31 dicembre 2015.

Il Consiglio riunitosi il 30 aprile 2013 ha nominato Mario Greco Amministratore Delegato e lo ha confermato quale Direttore Generale²⁸ con mansioni di Responsabile delle strategie della Compagnia. Avuto riguardo alle deleghe al medesimo attribuite, che lo rendono il principale responsabile della gestione della Società e del Gruppo, a Mario Greco è stata attribuita la carica di Group Chief Executive Officer.

Il medesimo Consiglio ha deciso di conferire a Mario Greco, nella sua qualità di Group CEO, il potere di guida e gestione operativa della società e del Gruppo, in Italia ed all'estero, con ogni facoltà di ordinaria amministrazione, in coerenza con gli indirizzi generali programmatici e strategici determinati dal Consiglio e nei limiti di valore in seguito specificati, fatti salvi i poteri attribuiti dalla legge o dallo statuto in via esclusiva ad altri organi della Società ovvero altrimenti delegati dal Consiglio.

A Mario Greco, pertanto, spettano, a titolo esemplificativo e non, deleghe di poteri nelle seguenti materie: la gestione operativa degli affari assicurativi e riassicurativi nonché delle relative attività a ciò strumentali, in Italia e all'estero; la responsabilità delle attività di pianificazione strategica, del controllo di gestione, dell'*enterprise risk management* e dell'*asset liability management*, del *merger and acquisition* e di gestione delle partecipazioni rilevanti, dell'attività svolta dal Gruppo nei settori bancario, finanziario e immobiliare; la responsabilità degli affari amministrativi, fiscali, legali e societari; la responsabilità delle risorse umane e dell'organizzazione del lavoro, del coordinamento delle attività di *information technology*, di direzione e coordinamento delle società del Gruppo, la gestione della comunicazione, delle relazioni esterne e dei rapporti istituzionali della Compagnia e del Gruppo.

In via meramente esemplificativa e non esaustiva, sono attribuiti a Mario Greco, quale Amministratore Delegato, i seguenti poteri e facoltà funzionali allo svolgimento delle deleghe affidate, restando inteso che le limitazioni, anche di ordine quantitativo, relative ai poteri conferiti, vanno intese quali limiti interni tra l'organo amministrativo delegante ed il soggetto delegato:

- a) proporre al Consiglio l'adozione dei provvedimenti di sua competenza;
- b) formulare le proposte relative ai piani pluriennali ed ai *budget* annuali di Assicurazioni Generali e del Gruppo da sottoporre all'esame ed all'approvazione del Consiglio;
- c) impartire le direttive per la formazione dei bilanci

²⁸ Si segnala, inoltre, che, per la carica di Direttore Generale, o per quella che comporti l'esercizio di funzione equivalente, è richiesto il possesso di una specifica competenza professionale acquisita in materia assicurativa, creditizia o finanziaria attraverso esperienze di lavoro con funzioni dirigenziali di adeguata responsabilità per un periodo non inferiore ad un quinquennio.

- della Società; predisporre le proposte da presentare al Consiglio sul progetto di bilancio d'esercizio e di bilancio consolidato, sulle relazioni trimestrali e su quella semestrale;
- d) formulare le proposte relative alla strategia di *asset allocation* da sottoporre all'esame e all'approvazione del Consiglio;
- e) definire l'assetto organizzativo generale di Assicurazioni Generali e del Gruppo, sottoponendolo al Consiglio per la valutazione di sua competenza;
- f) assicurare l'esecuzione delle deliberazioni dell'Assemblea degli Azionisti e del Consiglio;
- g) assicurare l'applicazione delle regole di *corporate governance* della Società e del Gruppo;
- h) in materia assicurativa e riassicurativa:
- i) gestire gli affari assicurativi e riassicurativi, in Italia e all'estero, autorizzando l'assunzione dei rischi assicurativi e riassicurativi nei Rami in cui la Compagnia è autorizzata ad operare nonché il pagamento dei relativi indennizzi, provvedere allo svolgimento delle attività a ciò strumentali e adottare le opportune decisioni al riguardo;
 - ii) sovrintendere ed indirizzare la gestione delle attività tecniche ed attuariali di Gruppo e gestire l'attività di ricerca e sviluppo;
 - iii) redigere ed approvare i rendiconti delle Gestioni Interne Separate e dei Fondi Interni Assicurativi della Compagnia nonché stabilire l'aliquota di partecipazione al rendimento delle gestioni interne separate, facendo salve pattuizioni contrattuali di maggior favore e/o clausole che prevedano un rendimento minimo trattenuto dalla Compagnia;
- i) in materia di gestione delle risorse umane ed organizzazione:
- i) formulare proposte al Comitato per la Remunerazione in materia di linee guida della politica retributiva della Compagnia e del Gruppo
 - ii) definire le politiche di sviluppo e di gestione delle risorse umane nonché il relativo sistema incentivante; gestire i rapporti con le organizzazioni sindacali, sia dei datori di lavoro che dei prestatori di lavoro, potendo firmare con le stesse accordi in nome e per conto della Società; esperire tentativi di conciliazione, conciliare e firmare i verbali relativi ad accordi transattivi;
 - iii) formulare proposte al Consiglio in merito:
 1. all'istituzione del GMC;
 2. alla definizione dei ruoli interni al Gruppo rilevanti ai fini della composizione del GMC;
 3. alla nomina, alla revoca e al trattamento retributivo di coloro che sono chiamati a ricoprire i ruoli interni al Gruppo rilevanti ai fini dell'appartenenza al GMC;
- iv) ad eccezione delle attribuzioni spettanti in via esclusiva al Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art. 32.2 dello Statuto sociale, assumere le decisioni relative all'assunzione, alla promozione, alla definizione delle funzioni, delle deleghe, dei poteri e del trattamento economico del personale di ogni ordine e grado della Compagnia e del Gruppo, ad eccezione del personale dirigente che ricopre i ruoli interni alla Società o al Gruppo rilevanti ai fini della loro appartenenza al GMC. Nei confronti di tale personale: adottare i provvedimenti di merito, autorizzare la concessione di agevolazioni finanziarie e di periodi di aspettativa, disporre trasferimenti e distacchi, assumere tutti i provvedimenti cautelari e disciplinari compreso il licenziamento e la definizione del trattamento di uscita;
- v) determinare, nel rispetto delle disposizioni degli articoli 38 e 39 dello Statuto sociale, l'ambito del potere di rappresentanza e di firma sociale del personale dirigente della Compagnia, con l'esclusione dei componenti del GMC, nonché conferire in via continuativa e revocare, il medesimo potere ai funzionari della Società;
- vi) proporre al Consiglio la designazione dei Presidenti, degli Amministratori Delegati e dei Direttori Generali (o di componenti dell'Alta Direzione che ricoprono ruoli equivalenti) Controllate Strategiche, formulando altresì le proposte relative alla revoca e alla remunerazione degli stessi, nonché degli amministratori non esecutivi, se individuati tra figure esterne al Gruppo; designare i componenti non esecutivi dei Consigli delle Controllate Strategiche, se individuati tra figure interne al Gruppo, e quelli anche esecutivi delle Controllate non strategiche; designare i componenti del Collegio Sindacale delle controllate non aventi rilevanza strategica;
- vii) proporre al Consiglio la stipula di patti parasociali di particolare rilevanza strategica, relativi alla partecipazione al capitale di società quotate di diritto italiano e/o straniero;
- viii) presentare al Consiglio, sentito il parere del CNCG, il piano di successione dei componenti del GMC, dei CEO delle *country* e delle figure dirigenziali aventi un punteggio Hay superiore a 1.200 punti (ossia gli appartenenti al c.d. GLG);

- j) approvare le operazioni di investimento e disinvestimento, quelle di acquisizione e cessione di partecipazioni, di aziende o di rami d'azienda, di cespiti e di altre attività, in relazione alle quali il prezzo della società (o del ramo di azienda o delle attività) acquisita (o ceduta) risulti non superiore ad euro 100 milioni, in caso di impiego del patrimonio libero della Società e/o delle sue Controllate;
- k) in materia di partecipazioni rilevanti, ai sensi dell'art. 4 d. lgs. 26 maggio 1997, n. 173:
- i) acquisire e/o incrementare partecipazioni (direttamente o indirettamente e anche attraverso sottoscrizione di aumenti di capitale) nei limiti di euro 100 milioni, in caso di impiego del patrimonio libero della Società e/o delle sue controllate; autorizzare la rinuncia o la cessione di diritti di opzione relativi ad aumenti di capitale di società partecipate e la rinuncia a diritti di prelazione;
 - ii) rilasciare il benestare agli aumenti di capitale delle società partecipate; rilasciare il benestare alle operazioni societarie (quali, a titolo esemplificativo: operazioni di fusione, scissione, conferimento di rami d'azienda, emissione di obbligazioni o di prestiti subordinati, acquisto di azioni proprie, etc.) poste in essere dalle società controllate o da società partecipate presso cui esistono patti parasociali concernenti le materie in oggetto: il tutto nei limiti di euro 100 milioni, in caso di impiego del patrimonio libero della Società e/o delle sue Controllate;
 - iii) rilasciare il benestare alle operazioni di acquisto, incremento o cessione, anche parziale, di partecipazioni (incluse la sottoscrizione di aumenti di capitale e la rinuncia a diritti di opzione su aumenti di capitale o a diritti di prelazione) proposte dalle società controllate e partecipate nei limiti di euro 100 milioni, in caso di impiego del loro patrimonio libero;
 - iv) rilasciare il benestare alle modifiche statutarie di società partecipate;
 - v) conferire istruzioni di voto per le assemblee delle società controllate e di quelle partecipate;
- l) in materia di altre operazioni:
- i) approvare le emissioni di strumenti finanziari per un controvalore complessivo fino ad euro 100 milioni;
 - ii) approvare la concessione di finanziamenti e garanzie, per importi fino ad euro 100 milioni;
 - iii) approvare le operazioni aventi ad oggetto la prestazione di opere e di servizi, gli accordi di collaborazione per l'esercizio e lo sviluppo dell'attività sociale per importi fino ad euro 100 milioni, in caso di impiego del patrimonio libero della Società e/o delle sue Controllate;
- iv) approvare le operazioni di fusione o scissione, in relazione alle quali il dato del totale attivo della società incorporata (fusa) ovvero delle attività oggetto di scissione risulti non superiore ad euro 100 milioni;
- m) in materia di gestione immobiliare:
- i) autorizzare l'acquisto e la cessione di diritti relativi a beni immobili e la concessione in comodato degli stessi;
 - ii) assentire alla costituzione di servitù passive su proprietà immobiliari della Compagnia, senza limiti di importo;
 - iii) prestare atti di assenso a cancellazione o a estavolazione nonché a riduzione e restrizione di ipoteche e/o di privilegi di qualsiasi natura (con espressa facoltà di individuare, sotto il profilo catastale ed ipotecario, i beni da sottrarre) nonché atti di postergazione o surroga; prestare atti di assenso a cancellazione di trascrizioni e annotazioni: il tutto con esonero del competente conservatore dei registri immobiliari e/o di altri uffici dalla responsabilità di accertare che sia avvenuta l'estinzione ovvero una corrispondente diminuzione del credito vantato e/o che sia intervenuta deliberazione autorizzativa del competente organo societario della Compagnia;
 - iv) per le operazioni di cui ai paragrafi precedenti, l'eventuale impiego del patrimonio libero della Società e/o delle sue controllate è ammesso per importi fino ad euro 50 milioni;
- n) in materia di spesa: con riferimento alla Compagnia, autorizzare, senza limiti d'importo, le spese obbligatorie nonché, nel limite unitario di euro 50 milioni, le altre spese;
- o) in materia legale:
- i) promuovere azioni e procedure, in sede giurisdizionale, amministrativa, di volontaria giurisdizione e arbitrale; resistere alle azioni promosse contro la Società; rappresentare la Compagnia in giudizio sia come attore che come convenuto avanti qualsiasi autorità, in qualsiasi sede, grado e fase, quindi anche in sede di procedimenti conservativi e cautelari, di esecuzione, revocazione e cassazione ed in sede arbitrale, con tutte le relative facoltà, comprese quelle di conciliare e/o transigere le controversie, di sottoscrivere clausole compromissorie e compromessi, di rilasciare procure generali e speciali alle liti nonché procure

- speciali ai sensi degli articoli 183 e 420 cod. proc. civ. per rappresentare la Società in giudizio, anche con poteri di conciliare o transigere le controversie, di rinunciare e accettare rinunce agli atti giudiziari, di rendere dichiarazioni di terzo pignorato e sequestrato e di costituirsi parte civile; proporre e rimettere querele;
- ii) autorizzare esborsi a fronte di pretese di terzi;
 - p) nelle attività di servizi: stipulare e recedere dai contratti di appalto di servizi e/o di outsourcing aventi ad oggetto la prestazione di servizi a favore di altre società del Gruppo;
 - q) attività di direzione e coordinamento del Gruppo: svolgere, entro le linee guida fissate dal Consiglio, l'attività di direzione e coordinamento delle società del Gruppo;
 - r) facoltà di subdelega: subdelegare a dipendenti e anche a terzi non dipendenti uno o più dei poteri e delle attribuzioni di cui alle lettere precedenti, con onere di predeterminarne gli eventuali limiti;
 - s) poteri in caso d'urgenza: disporre di qualsiasi potere di competenza del Consiglio, in quanto il carattere d'urgenza dell'oggetto esiga – a suo insindacabile giudizio – un'immediata decisione, esclusi i poteri di cui agli art. 2420-*ter* (Delega agli amministratori), 2423 (Redazione del bilancio), 2443 (Delega agli amministratori), 2446 (Riduzione del

capitale per perdite), 2447 (Riduzione del capitale sociale al di sotto del limite legale), 2501-*ter* (Progetto di fusione) e 2506-*bis* (Progetto di scissione) cod. civ., con il limite di valore di euro 100 milioni per singola operazione, tenuto conto, in ogni caso, di quanto stabilito dalla deliberazione adottata dal Consiglio in tema di operazioni di maggiore rilievo economico, finanziario e patrimoniale, con parti correlate, ovvero atipiche o inusuali. Il limite di valore di euro 100 milioni opera anche con riferimento al caso di più operazioni della stessa tipologia che, pur ciascuna di importo inferiore al predetto limite, risultino collegate tra loro da un'unicità temporale, funzionale o programmatica.

L'esercizio dei poteri d'urgenza è subordinato alla preventiva verifica, da parte del Group CEO, di concerto con il Presidente, dell'impossibilità che possa avere luogo una seduta del Consiglio in tempo utile per l'adozione della decisione rientrando nella sua competenza, nel rispetto del termine minimo di due giorni, previsto dallo Statuto per il caso di convocazioni da diramare in caso di urgenza. Delle operazioni rilevanti, poste in essere in attuazione di quanto precede, dev'essere data informativa al Consiglio nella sua prima adunanza utile successiva all'esercizio dei poteri delegati, ferma in ogni caso la validità dei provvedimenti adottati.

I Comitati Consiliari

Il Codice, fin dalla sua prima edizione, ha raccomandato alle società quotate di dotarsi di alcuni Comitati, aventi competenze per specifiche materie da trattare, da istituire in seno al Consiglio con lo scopo di rendere più efficiente ed efficace l'attività dello stesso. Ai predetti Comitati sono assegnate funzioni propositive e consultive nei confronti dell'organo consiliare.

In ottemperanza alle raccomandazioni del Codice CG, Generali ha istituito il CCR, il CRem e il CNCG.

Il Consiglio ha altresì costituito il CInv e, nell'ambito del CCR al quale, tra l'altro, sono state attribuite le competenze del Comitato per la Sostenibilità Sociale e Ambientale, ha costituito il SoCOPC.

Quale riferimento statutario per l'istituzione di comitati consiliari è stata individuata la norma dell'art. 34 Statuto, la quale dà facoltà al Consiglio di istituire comitati consultivi, anche presso il Consiglio stesso, e di fissarne le attribuzioni.

Il funzionamento dei Comitati è garantito dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati consiliari.

I componenti di ciascun Comitato Consiliare sono nominati dal Consiglio e, salva sua diversa determinazione, sono scelti tra i componenti dello stesso. I Comitati decadono all'atto della cessazione del Consiglio. Qualora uno o più componenti vengano a mancare per qualsiasi ragione, il Consiglio provvede alla sostituzione con propri componenti che siano in possesso dei requisiti per l'assunzione della carica di componente dei rispettivi Comitati.

Il Consiglio nomina i presidenti dei Comitati scegliendoli tra i componenti di ciascun Comitato stesso. I presidenti dei Comitati assenti o impediti sono sostituiti in tutte le loro attribuzioni dal componente del Comitato più anziano d'età. I presidenti dei Comitati presiedono le riunioni; ne preparano i lavori; dirigono, coordinano e moderano la discussione e rappresentano i Comitati

in occasione delle riunioni del Consiglio e dinanzi agli Organi Delegati, potendo altresì sottoscrivere a nome del Comitato le relazioni e i pareri da sottoporre al Consiglio ed agli Organi Delegati.

Per l'organizzazione dei propri lavori, i Comitati si avvalgono del supporto di un segretario nominato dal Consiglio o dai Comitati stessi, scelto anche tra persone diverse dai componenti dei Comitati, nonché del supporto della funzione *Company Secretary and Corporate Affairs* del GHO.

I Comitati si radunano, su invito del presidente dei Comitati o di chi ne fa le veci, nel luogo da lui fissato a mezzo apposito avviso trasmesso a tutti i suoi componenti. Il presidente dei Comitati ha cura che adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno di ciascuna riunione vengano fornite con congruo preavviso a tutti i componenti, adottando le modalità necessarie per preservare la riservatezza dei dati e delle informazioni fornite. L'invio della documentazione si considera tempestivo, di regola, se avviene entro il termine massimo previsto per la convocazione (quattro giorni lavorativi prima di quello fissato per la riunione). Laddove non sia stato possibile rispettare tale termine per ragioni straordinarie, il presidente di ciascun Comitato ha curato che i relativi componenti fossero informati con la massima tempestività e completezza possibile sul contenuto di eventuali proposte all'ordine del giorno aventi ad oggetto operazioni di particolare rilievo. Di ogni riunione viene tenuto un verbale, firmato dal presidente dei Comitati e dal segretario. I Comitati si riuniscono di regola sulla base di un calendario approvato dal Consiglio entro la fine di ciascun esercizio sociale ed ogni qualvolta ritenuto opportuno dal rispettivo presidente; di regola si riuniscono preventivamente alle riunioni del Consiglio in tempo utile per la trattazione delle materie di rispettiva competenza da sottoporre poi al Consiglio stesso. Alle riunioni dei Comitati possono partecipare

soggetti che non ne sono componenti, inclusi altri componenti del Consiglio e della struttura della Società e del Gruppo, su invito del presidente del Comitato stesso, con riferimento a singoli punti all'ordine del giorno.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, i Comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni ed alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei loro compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal Consiglio.

I Comitati previsti dal Codice CG, di cui il Consiglio si avvale nello svolgimento delle proprie funzioni gestionali, dispongono annualmente di un *budget* di spesa per lo svolgimento della propria attività, attribuito loro dal Consiglio stesso. Inoltre, ai componenti dei Comitati spetta il rimborso delle spese incontrate per intervenire alle riunioni nonché l'eventuale compenso stabilito dal Consiglio.

Il Consiglio inoltre si è riservata la facoltà di approvare, con cadenza almeno annuale, un *budget* di spesa per i Comitati di cui si avvale, la cui istituzione non è oggetto di espressa raccomandazione del Codice CG.

Comitato Controllo e Rischi

Tenuto conto di quanto raccomandato sin dalla prima edizione del Codice, il Consiglio delle Generali ha istituito, in seno al Consiglio stesso, un comitato investito di funzioni consultive, propositive ed istruttorie, nella materia dei controlli interni e della gestione dei rischi.

Il Comitato attualmente in carica è stato nominato dal Consiglio nel mese di aprile 2013 e resterà in carica fino all'assemblea che approverà il bilancio chiuso il 31 dicembre 2015.

L'organo in parola ha la seguente composizione:

CCR

Carica	Nome e Cognome
Presidente Amministratore non esecutivo ed indipendente	Alberta Figari
Componente del Comitato Amministratore non esecutivo ed indipendente	Sabrina Pucci
Componente del Comitato Amministratore non esecutivo	Clemente Rebecchini
Componente del Comitato Amministratore non esecutivo ed indipendente	Paola Sapienza

Dal 15 gennaio 2015, Giuseppe Catalano funge da Segretario del Comitato (precedentemente è stato Segretario Antonio Cangeri).

In osservanza della *best practice* fatta propria anche dal Codice che raccomanda al Principio 7.P.4 che i componenti di tale Comitato debbano essere indipendenti o, in alternativa, non esecutivi ed in maggioranza indipendenti ed, in tal caso il Presidente del Comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti, il Consiglio di Amministrazione ha accertato il possesso del requisito dell'indipendenza in capo alla maggioranza dei componenti del medesimo Comitato e nominato Presidente, la Consigliere indipendente, Avv. Alberta Figari. La scelta di nominare quale componente del Comitato, l'amministratore non indipendente Clemente Rebecchini, è stata effettuata dal Consiglio in considerazione della sua qualificata ed ampia esperienza in materia finanziaria ed in particolare in materia di gestione del rischio. Si precisa, in ogni caso, che la maggioranza dei componenti del Comitato è in possesso del requisito posto dall'art. 7.P.4 del Codice CG, per quel che attiene alla sussistenza di una specifica competenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria.

Tenuto conto della formulazione dei Criteri Applicativi 1.C.1.c) e 7.C.2 del Codice CG e di quanto previsto dal Regolamento ISVAP 20/2008, il CCR assiste il Consiglio nella determinazione delle linee di indirizzo del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, nella verifica periodica della sua adeguatezza e del suo effettivo funzionamento, nell'identificazione e gestione dei principali rischi aziendali.

Nell'ambito del CCR è altresì istituito un *Sottocomitato Operazioni con Parti Correlate*, di cui si tratta in seguito, che esprime il proprio parere in merito alle operazioni con parti correlate che sono sottoposte alla sua attenzione dal Consiglio o dagli organi delegati, in conformità alle procedure in materia di operazioni con parti correlate approvate dal Consiglio.

Il Comitato è altresì titolare di funzioni consultive, propositive ed istruttorie nei confronti del Consiglio per quel che attiene alle tematiche di sostenibilità sociale ed ambientale che vedano coinvolte la Società ed il Gruppo.

Il CCR assicura che le valutazioni e le decisioni del Consiglio relative al sistema dei controlli interni e gestione dei rischi, all'approvazione dei bilanci e delle relazioni semestrali nonché ai rapporti tra la Società e la società di revisione siano supportate da un'adeguata attività istruttoria. In questo quadro:

- assiste il Consiglio nell'espletamento dei compiti allo stesso attribuiti dal Codice CG rispetto al sistema dei controlli interni e gestione dei rischi;
- esprime il proprio parere vincolante in merito alla nomina, alla revoca ed alla remunerazione del responsabile della funzione di *Internal Audit*;
- esprime il proprio parere, su proposta del Group CEO, in merito alla nomina, alla revoca ed alla remunerazione dei responsabili delle funzioni di *Risk Management* e *Compliance*;
- esprime il proprio parere sul progetto di "Piano di Audit" e sul "Rapporto di sintesi sull'attività di Revisione Interna" predisposti dal responsabile della funzione di *internal audit*, in vista della loro presentazione al Consiglio;
- esprime il proprio parere sul progetto di "Piano di Compliance" e sulla "Relazione sulla adeguatezza ed efficacia dei presidi adottati dall'impresa per la gestione del rischio di non conformità", predisposti dal responsabile della funzione di *Compliance*, in vista della loro presentazione al Consiglio;
- esprime il proprio parere sulla reportistica relativa alle attività svolte dalla funzione di *Risk Management*;
- acquisisce informazioni in merito all'adeguatezza del *budget* di spesa e dei profili quantitativi e qualitativi assegnati alle funzioni di controllo;
- valuta, unitamente al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili della Società, sentiti i rappresentanti della società di revisione ed il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità tra le società del Gruppo, ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- esamina la proposta motivata dell'organo di controllo sul conferimento dell'incarico alla società di revisione e formula le sue osservazioni in merito, riferendone al Consiglio;
- valuta i risultati esposti nella relazione della società di revisione e nella eventuale lettera di suggerimenti dalla medesima predisposta;
- riferisce sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al Consiglio, in occasione delle riunioni consiliari convocate per l'approvazione del progetto di bilancio e delle relazioni semestrali, esprimendo le proprie valutazioni con riferimento alle materie relative alle attribuzioni delegate;
- esprime il proprio parere sul progetto di "Relazione annuale sul Sistema dei Controlli Interni e di Gestione dei Rischi" da sottoporre alla valutazione del Consiglio;
- su richiesta del Consiglio, esprime pareri su aspetti specifici inerenti all'identificazione dei principali ri-

schi aziendali, alla progettazione, alla realizzazione ed alla gestione del sistema dei controlli interni e gestione dei rischi;

- assiste il Consiglio nel porre in essere le valutazioni di propria competenza sulla tenuta del sistema di gestione dei rischi adottato dalla Società e dal Gruppo, in termini di adeguatezza dei presidi organizzativi e di processo relativi all'identificazione ed alla gestione dei principali rischi del Gruppo, ivi inclusa l'analisi quantitativa degli stessi attuata, almeno su base annuale, attraverso i cosiddetti *stress test*;
- istruisce, avvalendosi del supporto della funzione di *internal audit*, il processo di elaborazione finalizzato a far sì che il Consiglio compia la propria valutazione circa l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società - in linea con le previsioni del Codice CG - e delle controllate aventi rilevanza strategica;
- può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone eventualmente comunicazione al presidente del Collegio Sindacale;
- monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*.

Nel corso del 2014, le attività concretamente svolte dal Comitato hanno riguardato, fra l'altro, l'approvazione del proprio *budget* per il 2014, l'esame sull'informativa in merito alle attività svolte nel corso del medesimo esercizio 2013, il Piano ed il *budget* di spesa per l'esercizio 2014 delle funzioni di *Internal Audit*, *Risk Management* e *Compliance*, la relazione sul funzionamento ed organizzazione del gruppo assicurativo, ai sensi dell'art. 6 del Regolamento ISVAP n. 15 del 20 febbraio 2008, le linee guida della politica in tema di prevenzione e contrasto alle frodi, sulla relazione annuale in materia di frodi, ai sensi dell'art. 6 del Regolamento IVASS n. 44 del 9 agosto 2012 e sulla stima di riduzione degli oneri per i sinistri derivante dall'accertamento delle frodi, ai sensi dell'art. 30, c. 2 della Legge 24 marzo 2012, n. 27.

L'attività del Comitato ha altresì riguardato lo stato dell'arte delle attività di competenza del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, svolte nel 2013 ed il relativo piano delle attività e *budget* di spesa per il 2014, l'analisi del Regolamento del Dirigente preposto e della Policy del Dirigente preposto, l'analisi delle relazioni trimestrali del Responsabile della Revisione Interna sulla materia della gestione dei reclami, l'analisi dell'informativa concernente le Relazioni della Società di Revisione e dell'attuario incaricato dalla medesima sui bilanci al 31 dicembre 2013,

l'analisi dell'informativa periodica sull'esposizione ai rischi, l'analisi delle proposte riguardanti la remunerazione del dirigente responsabile della funzione di *internal audit* ed il parere sulla remunerazione dei responsabili delle funzioni di *Risk Management* e *Compliance*, la valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'emittente e delle controllate aventi rilevanza strategica, in base al criterio applicativo 1.C.1.c) del Codice CG.

Il Comitato ha poi analizzato la reportistica da inviare all'IVASS ai sensi dell'art. 28, comma 2, del Regolamento ISVAP 20/2008, l'aggiornamento della *Group Compliance Policy* e della *Group Risk Management Policy*, l'esame della *Group Treasury Policy*, la *Fit & Proper Policy* della Compagnia e del Gruppo, la *Reporting Policy*, la *Group Outsourcing Policy*, il *Liquidity Risk Management Plan*, del *Recovery Plan* per G-SII e del *Recovery Plan* richiesto da Standard & Poor's, la relazione della funzione di *compliance* circa le attività svolte per il controllo di conformità al Regolamento congiunto di Banca d'Italia e CONSOB del 29 ottobre 2007 e parere sulla relazione redatta dalla funzione di *compliance*, ai sensi della delibera CONSOB 28 aprile 2010, n. 17297, sui reclami relativi alla distribuzione dei prodotti finanziari assicurativi, la deliberazione quadro sulla politica degli investimenti, le informative trimestrali sulle operazioni in strumenti finanziari derivati e la presentazione del modello operativo della funzione di *internal audit* per la verifica della corretta applicazione delle politiche di remunerazione, ai sensi del Regolamento ISVAP 39/2011, le Procedure di *impairment test*, ai sensi del documento Banca d'Italia/CONSOB/ISVAP n. 4 del 3 marzo 2010, le risultanze e le iniziative in materia di antiriciclaggio concernenti il portafoglio di Generali conferito in Generali Italia, il bilancio di sostenibilità dell'esercizio sociale 2013 e la carta degli impegni in materia di sostenibilità.

Ove il presidente lo ritenga opportuno, partecipano alle sedute, su invito dello stesso, i componenti dell'Alta Direzione, i responsabili delle funzioni di controllo, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari nonché i dirigenti ed i funzionari della Società aventi competenza in relazione agli argomenti che, di volta in volta, vengono sottoposti all'approvazione del CCR. L'avviso di convocazione è trasmesso anche al Collegio Sindacale, al fine di consentire all'organo di controllo di partecipare alle sedute.

In relazione ai temi trattati, nel corso del passato esercizio, è stata richiesta la partecipazione alle riunioni del Comitato in parola di soggetti che non ne sono componenti, in particolare di Dirigenti della Società e/o del

Gruppo nonché, con cadenza periodica, pure di esponenti della Società di Revisione, alcuni presenziando all'intera adunanza, altri limitatamente a singoli punti all'ordine del giorno.

Durante l'esercizio 2014, il Comitato ha fatto ricorso all'ausilio di consulenti esterni alla Società.

In occasione delle adunanze dell'organo in parola, il responsabile della funzione di *internal audit* riferisce dell'operato della sua funzione al Comitato ed al Collegio Sindacale presente alle riunioni del medesimo. Il Responsabile ha avuto altresì accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico.

I componenti del CCR ricevono un gettone di presenza di importo pari ad euro 2.000 per seduta, l'emolumento fisso (euro 50.000 per il Presidente ed euro 30.000 per gli altri componenti del Comitato) e il rimborso delle spese incontrate per intervenire alle riunioni.

Il predetto organo sociale ha regolarmente svolto le attività propositive e consultive che gli sono proprie, ha redatto i relativi verbali e le relazioni richieste dallo svolgimento dell'attività della Compagnia.

Le riunioni del CCR si tengono, di regola, almeno quat-

tro volte l'anno e comunque in tempo utile per deliberare sulle materie per le quali il Comitato deve riferire al Consiglio.

Scendendo più nel dettaglio, nel corso del 2014 le riunioni sono state dodici con durata media di cinque ore, nel 2013 le riunioni sono state nove con durata media di tre ore e trenta minuti, e nel 2012 le riunioni di durata media di un'ora e quaranta minuti, sono state sempre nove. Delle riunioni è sempre stato redatto un processo verbale. La Tabella numero 2, allegata alla presente Relazione, contiene le presenze relative a ciascun componente del CCR.

Per l'anno 2015 sono state programmate sedici riunioni e finora se ne sono tenute tre.

Con riferimento all'esercizio 2014, le risorse finanziarie messe a disposizione del Comitato per le attività rientranti nelle proprie attribuzioni sono state pari complessivamente ad euro 250.000. In occasione della riunione del Comitato tenutasi il 12 febbraio 2015, il predetto organo ha deliberato il proprio budget di spesa per l'esercizio 2015, in euro 250.000 che è stato approvato dal Consiglio in occasione dell'adunanza del 18 febbraio 2015.

Sottocomitato Operazioni con parti correlate

Il Sottocomitato Operazioni con Parti Correlate, istituito nel 2013 nell'ambito del CCR, è composto dal presidente del CCR che lo presiede e da due consiglieri indipendenti. Il Consiglio gli ha affidato il compito di esprimere il proprio parere in merito alle operazioni con parti correlate che sono sottoposte alla sua attenzione dallo stesso Consiglio o dagli organi delegati, in

conformità alle Procedure in materia di operazioni con parti correlate. Il Sottocomitato Operazioni con Parti Correlate esprime inoltre il proprio parere sulle Procedure in materia di operazioni con parti correlate adottate dalla Società.

Il Sottocomitato in parola ha la seguente composizione:

Sottocomitato Operazioni con parti correlate

Carica	Nome e Cognome
Presidente Amministratore non esecutivo ed indipendente	Alberta Figari
Componente del Sottocomitato Amministratore non esecutivo ed indipendente	Sabrina Pucci
Componente del Sottocomitato Amministratore non esecutivo ed indipendente	Paola Sapienza

Il Sottocomitato Operazioni con parti correlate nel corso del 2014 si è riunito in sei occasioni.

Il Sottocomitato ha il compito di esprimere il proprio parere in merito alle operazioni con parti correlate che sono sottoposte alla sua attenzione dal Consiglio o dagli organi delegati, in conformità alle Procedure in materia di operazioni con parti correlate approvate dal Consiglio. Il parere ha per oggetto l'interesse della Società al compimento dell'operazione e la convenienza e la correttezza sostanziale delle relative condizioni.

Per il rilascio del proprio parere, il Sottocomitato Operazioni con Parti Correlate può farsi assistere da uno o più esperti indipendenti, con preferenza per gli esperti all'uopo incaricati dal Consiglio o dal competente organo delegato.

Il Comitato di che trattasi non è competente ad esprimere il proprio parere per le operazioni aventi ad og-

getto i compensi degli Amministratori, dei Sindaci effettivi e dei componenti il GMC che sono di competenza del CRem.

Nel corso del 2014, il Sottocomitato ha fornito il proprio supporto al Consiglio in merito all'espressione di pareri su diverse operazioni aventi ad oggetto parti correlate. Di ciascuna riunione viene redatto un processo verbale. La durata media delle riunioni nel 2014 è stata di poco più di un'ora.

I componenti del Sottocomitato ricevono un gettone di presenza di importo pari ad euro 5.000 per seduta, l'emolumento fisso (euro 25.000 per il Presidente ed euro 20.000 per gli altri componenti del Comitato) ed il rimborso delle spese incontrate per intervenire alle riunioni.

Dal 15 gennaio 2015, Giuseppe Catalano funge da segretario del Sottocomitato (precedentemente è stato Segretario Antonio Cangeri).

Comitato per la Remunerazione

Le Generali erano dotate da tempo di un comitato istituito in seno al Consiglio avente funzioni in materia di determinazione del compenso dei Consiglieri investiti di particolari cariche: esso veniva nominato di volta in volta, allorché sorgeva la necessità concreta di provvedere alla fissazione della remunerazione di questi Amministratori.

Nell'affrontare la materia secondo lo spirito del Codice, il Consiglio ha ravvisato anzitutto l'inderogabile presenza del limite posto dall'art. 2389 cod. civ., il quale attribuisce in via esclusiva al Consiglio, sentito il Collegio, il potere di stabilire la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche in conformità allo Statuto. Inoltre, alla luce della normativa di riferimento, spetta al Consiglio la definizione delle politiche di remunerazione della Società.

Il Consiglio ha pertanto ritenuto opportuno nominare formalmente un proprio organo delegato, denominato Comitato per la Remunerazione, il quale svolge il compito di assistere il Consiglio nella materia della remunerazione, con particolare riguardo ad amministratori ed altri dirigenti con responsabilità strategica. Il CRem esprime inoltre il proprio parere in ordine alle operazioni con parti correlate aventi ad oggetto i compensi dei

dirigenti con responsabilità strategiche, in conformità a quanto previsto dalle Procedure in materia di operazioni con parti correlate approvate dal Consiglio.

Il Comitato attualmente in carica è stato nominato dal Consiglio riunitosi il 30 aprile 2013 e, a seguito delle dimissioni in data 2 ottobre 2014 del suo Presidente, Paolo Scaroni, è stato integrato il 5 dicembre 2014 con la nomina di Jean-René Fourtou.

A tal riguardo, si segnala che, nel periodo 2 ottobre/5 dicembre 2014, nelle more dell'adozione della delibera consiliare di nomina per cooptazione del consigliere Flavio Cattaneo, in sostituzione del dimissionario Paolo Scaroni, il medesimo Consiglio, su proposta del Comitato per le nomine e la *corporate governance*, ha deciso di astenersi dall'adozione di qualsivoglia deliberazione consiliare inerente alla composizione ed al funzionamento del CRem, in quel periodo composto da due soli componenti, ritenendo tale Comitato comunque in condizione di poter temporaneamente funzionare anche con una composizione ridotta.

Il Comitato resterà in carica fino all'assemblea che approverà il bilancio che chiuderà il 31 dicembre 2015 ed attualmente ha la seguente composizione:

Comitato per la Remunerazione

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

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

Qualora uno o più componenti del CRem dichiarino la sussistenza di rapporti di correlazione in relazione a un'operazione sottoposta al suo esame, il Comitato è integrato, limitatamente all'esame di detta operazione, dagli altri Amministratori indipendenti facenti parte del Consiglio a partire dal più anziano d'età. In mancanza di almeno due Amministratori indipendenti che formino il CRem, il parere o la proposta sono resi da un esperto indipendente nominato dal Consiglio.

Dal 15 gennaio 2015, Giuseppe Catalano funge da segretario del Comitato (precedentemente è stato segretario Antonio Cangeri).

Il CRem è titolare di funzioni consultive, propositive ed istruttorie nei confronti del Consiglio nella materia della remunerazione.

Più in particolare, costituiscono compiti del CRem quelli di:

- formulare al Consiglio pareri e proposte non vincolanti in merito alla determinazione del trattamento economico spettante agli Amministratori;
- formulare pareri e proposte relative alle politiche di remunerazione a favore dei componenti degli organi sociali e del personale, inclusi i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari, verificando la loro corretta applicazione;
- esprimere al Consiglio proposte e/o pareri circa l'importo del compenso da attribuire agli Amministratori Esecutivi ed agli Amministratori che ricoprono altre particolari cariche o abbiano incarichi in conformità allo Statuto nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione e verificare

l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance: i pareri e le proposte relativi agli Amministratori Esecutivi sono espressi sulla base di una valutazione discrezionale, condotta tenendo conto, tra l'altro, dei seguenti parametri:

- rilevanza delle responsabilità nella struttura organizzativa societaria;
 - incidenza sui risultati aziendali;
 - risultati economici conseguiti;
 - raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati dal Consiglio;
- esprimere pareri e proposte non vincolanti in merito alla determinazione dell'importo del trattamento economico spettante al Direttore Generale e a coloro che ricoprono i ruoli interni al Gruppo rilevanti ai fini dell'appartenenza al GMC, previa proposta del Group CEO, secondo una valutazione discrezionale ispirata al rispetto dei seguenti criteri:
 - il livello di responsabilità e dei rischi connessi alle funzioni svolte;
 - i risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati;
 - le prestazioni svolte a fronte di impegni di carattere straordinario;
 - valutare periodicamente i criteri adottati per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dal Group CEO e formulare raccomandazioni generali in materia al Consiglio;
 - verificare la proporzionalità delle remunerazioni degli Amministratori Esecutivi, eventualmente anche tra loro, e rispetto al personale della Società;
 - esprimere un parere sulla proposta del Group CEO relativa al sistema d'incentivazione delle risorse appartenenti al GLG (*senior manager* che forniscono un contributo rilevante e diretto alle performance e ai risultati del Gruppo);
 - monitorare che trovino applicazione le decisioni adottate dal Consiglio sulla base delle proposte presentate.

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

Nel corso del 2014, le principali attività svolte dal Comitato sono state l'analisi del budget di spesa del CRem per l'esercizio sociale 2014, l'esame della proposta di definizione delle politiche di remunerazione per l'esercizio 2014 ed ha effettuato le valutazioni in ordine all'applicazione delle politiche di remunerazione 2013 ed infine ha analizzato la proposta di approvazione della Relazione annuale sulle politiche di remunerazione.

Il Comitato ha espresso, tra gli altri, il proprio parere in ordine alla proposta del budget di spesa del Comitato per il 2014, alla scelta del consulente chiamato a supportare il Consiglio nella definizione della proposta di determinazione del compenso del nominando Collegio Sindacale, sul trattamento economico di esponenti di vertice di controllate aventi rilevanza strategica, in ordine al raggiungimento degli obiettivi di STI e LTI (primo anno del ciclo 2013-2015 del Long Term Incentive Plan approvato dall'Assemblea degli azionisti del 30 aprile 2013) del Group CEO e dei componenti del GMC, in ordine al raggiungimento degli obiettivi del primo triennio del ciclo 2011-2016 del Long Term Incentive Plan approvato dall'Assemblea degli azionisti del 30 aprile 2011, il trattamento retributivo del Group CEO e dei componenti del GMC (*benchmarking* ed eventuali proposte di revisione), le valutazioni in ordine agli obiettivi di performance per l'esercizio 2014 (STI) e agli obiettivi di performance relativi al ciclo 2014-2016 del Long Term Incentive Plan del Group CEO e dei componenti del GMC, le valutazioni sulla proporzionalità retributiva tra il top management e il personale dell'impresa, ai sensi del Regolamento ISVAP 39/2011.

Il Comitato ha poi espresso il parere sulla proposta di determinazione del compenso spettante ai componenti del Collegio Sindacale per il triennio 2014-2016, sulla determinazione del *funding* dello *short term incentive* del GMC e sulla proposta di deliberazione consiliare sulle modalità di esecuzione del piano LTI 2014.

Ove il presidente lo ritenga opportuno, partecipano alle sedute, su invito dello stesso, i componenti dell'Alta Direzione, il responsabile della funzione Group HR & Organization, nonché i dirigenti ed i funzionari della Società aventi competenza in relazione agli argomenti che, di volta in volta, vengono sottoposti all'approvazione del Comitato. L'avviso di convocazione è trasmesso

al Collegio Sindacale, al fine di consentire all'organo di controllo di partecipare alle sedute.

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

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

L'organo di che trattasi ha regolarmente svolto le attività propositive e consultive che gli sono proprie, ha redatto i relativi verbali e le relazioni richieste dallo svolgimento dell'attività della Compagnia.

Il CRem si è riunito in otto occasioni nel corso del 2012, in dieci nel 2013 e sempre in dieci occasioni nel corso del 2014. La durata media delle riunioni nel 2014 è stata di circa un'ora e di ciascuna riunione è stato redatto un processo verbale.

La Tabella numero 2, allegata alla presente Relazione, contiene le presenze relative a ciascun componente del CRem. Il Presidente del CRem è presente ai lavori dell'Assemblea e riferisce sull'attività svolta dal Comitato. Per l'anno 2015 sono state sin qui programmate due riunioni, tutte finora già tenute.

In occasione della riunione del Comitato tenutasi il 18 febbraio 2015, il predetto organo ha deliberato il proprio *budget* di spesa per l'esercizio 2015, in euro 100.000, che è stato approvato dal Consiglio in occasione della seduta del 18 febbraio 2015.

Comitato per le nomine e la corporate governance

Il Consiglio ha istituito, sin dal 2007, un apposito comitato consultivo, denominato Comitato per la *Corporate Governance* con lo scopo di verificare se, ed in che misura, le regole di governo societario delle quali la Compagnia si era dotata, fossero allineate alla *best practice*. Successivamente, in linea con quanto prescritto dal Principio 5.P.1. del Codice CG, il Consiglio del 24 febbraio 2012 ha istituito un Comitato Nomine, composto in maggioranza da amministratori indipen-

denti e ha deciso che i compiti e le funzioni previste dal Codice per il Comitato Nomine, venissero assunte dal Comitato *Governance* che, a partire da tale data, ha conseguentemente assunto la nuova denominazione “Comitato per le nomine e la *corporate governance*”. Il Consiglio nominato dall’Assemblea il 30 aprile 2013 ha confermato l’istituzione del CNCG attribuendogli un ruolo consultivo, propositivo ed istruttorio a favore del Consiglio con i seguenti compiti:

- formulare pareri e proposte in merito alle decisioni da adottarsi nella materia del governo societario della Società e del Gruppo rientranti nella sfera di competenze esclusiva del Consiglio;
- formulare pareri al Consiglio in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso ed esprimere raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all’interno del Consiglio sia ritenuta opportuna;
- formulare pareri al Consiglio in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento dell’incarico di Amministratore della Società, tenendo conto della partecipazione degli Amministratori ai Comitati istituiti all’interno del Consiglio;
- formulare pareri al Consiglio in merito alle singole fattispecie di particolare significatività che, nell’ambito di quanto autorizzato in via generale e preventiva dall’Assemblea stessa in materia di deroghe al divieto di concorrenza, ai sensi di quanto disciplinato dall’art. 2390 del codice civile, presentino particolare criticità;
- proporre al Consiglio candidati alla carica di Amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire Amministratori Indipendenti;
- svolgere l’istruttoria sulla predisposizione del piano per la successione degli Amministratori Esecutivi, qualora adottato dal Consiglio;
- esprimere un parere sul piano per la successione dei componenti del GMC e degli appartenenti al GLG, ossia delle figure dirigenziali aventi un punteggio Hay superiore a 1.200 punti, ove proposto;
- esprimere un parere sulla proposta del Group CEO relativa alle politiche di sviluppo e di gestione delle risorse facenti parte del *Global Leadership Group*;
- formulare pareri in merito all’istituzione del GMC, alla definizione dei ruoli interni al Gruppo rilevanti ai fini della sua composizione nonché, previo adeguato coinvolgimento dei suoi componenti, alla nomina e alla revoca di coloro che sono chiamati a ricoprire i ruoli interni al Gruppo rilevanti ai fini dell’appartenenza al GMC²⁹;
- esprimere un parere sulla proposta che il Group CEO formula al Consiglio sulla designazione di presidenti, amministratori esecutivi, direttori generali (o componenti dell’alta direzione che ricoprono ruoli equivalenti) e sindaci delle società controllate aventi rilevanza strategica, formulando altresì pareri sulle proposte relative alla loro revoca; nonché di amministratori non esecutivi, se individuati tra figure esterne al Gruppo;
- formulare pareri e proposte in merito alle decisioni da adottarsi nella materia del governo societario della Società e del Gruppo rientranti nella sfera di competenze esclusiva del Consiglio.

Del Comitato erano stati inizialmente chiamati a far parte quattro componenti del Consiglio; a seguito delle dimissioni di Paolo Scaroni, componente del Comitato medesimo, il Consiglio nella riunione dello scorso 5 dicembre 2014 ha deliberato di ridurre da quattro a tre il numero dei componenti del CNCG, ferma la composizione in essere, nella quale risulta decisiva la presenza degli Amministratori Indipendenti.

Pertanto, l’attuale composizione del Comitato per le nomine e la *corporate governance* è la seguente:

Comitato per le nomine e la *corporate governance*

Carica	Nome e Cognome
Presidente Amministratore non esecutivo	Gabriele Galateri
Componente del Comitato Amministratore non esecutivo ed indipendente	Francesco Gaetano Caltagirone
Componente del Comitato Amministratore non esecutivo ed indipendente	Lorenzo Pelliccioli

²⁹ Non rientra tra i compiti del Comitato, l’espressione del parere in ordine alla nomina dell’amministratore incaricato del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, la nomina e revoca dei responsabili delle funzioni di internal audit, risk management e compliance.

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

Nel corso del 2014 il Comitato si è riunito in nove occasioni, sette nel 2013 e sei nel 2012. La durata media delle riunioni tenute nel 2014 è stata pari a trenta minuti circa; di ciascuna riunione è stato redatto un processo verbale. La Tabella numero 2, allegata alla presente Relazione, contiene le presenze relative a ciascun componente del CNCG.

Sono sin qui previste nel 2015 tre riunioni e finora se ne sono tenute due.

Dal 15 gennaio 2015, Giuseppe Catalano funge da segretario del Comitato (precedentemente è stato segretario Antonio Cangeri).

Nel corso del 2014 il Comitato si è occupato della valutazione dei requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza degli esponenti delle imprese di assicurazione (D.M. 11 novembre 2011, n. 220) e del divieto di assumere cariche in imprese bancarie, assicurative e finanziarie concorrenti (art. 36, Legge 214/2011), degli eventuali adeguamenti della *governance* della Compagnia in relazione alle modifiche del quadro normativo e di autodisciplina, ha esaminato la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari e ha esaminato proposte di nomina di componenti del Consiglio, ai sensi dell'art. 2386 cod. civ., le proposte di designazione di esponenti di vertice di controllate avente rilevanza strategica. Ha infine valutato positivamente l'affidamento alla società Spencer Stuart dell'incarico di consulenza a supporto del processo di autovalutazione del *board* e dei comitati consiliari.

Comitato per gli Investimenti

Il Comitato per gli Investimenti, istituito fin dal 2010, ha compiti consultivi, propositivi ed istruttori nei confronti del Consiglio e del Group CEO, nei limiti delle loro attribuzioni, in coerenza con l'assetto di *governance* definito dalla normativa di vigilanza assicurativa vigente. Il Comitato è chiamato a svolgere un'analisi periodica delle politiche d'investimento, delle principali linee guida operative e dei relativi risultati, individuando eventuali proposte di approfondimento o di intervento da sottoporre all'attenzione del Consiglio, in coerenza con il *risk appetite* e la *risk tolerance* del Gruppo; tale analisi periodica riguarda anche l'*asset allocation* del Gruppo (per *asset class*), le principali concentrazioni, le partecipazioni strategiche nonché le operazioni di investimento e di disinvestimento di particolare rilevanza effettuate nel periodo precedente.

Inoltre il Comitato analizza in via preventiva talune operazioni di investimento e disinvestimento di maggiore rilevanza quantitativa, relative a specifici *asset*, le quali, per la liquidità e la rischiosità degli *asset* stessi, esigono complesse valutazioni di merito e di opportunità. Infine, formula analisi e proposte relativamente ai piani di riacquisto di azioni proprie e per l'emissione di prestiti obbligazionari.

Di tale Comitato sono stati chiamati a farne parte quattro Amministratori, il Group CFO e il Group CIO. Sono chiamati a partecipare alle riunioni, con carattere di sistematicità, i responsabili operativi delle attività immobiliari e finanziarie del Gruppo.

Comitato per gli Investimenti

Carica	Nome e Cognome
Presidente Amministratore esecutivo	Mario Greco
Componente del Comitato Amministratore non esecutivo ed indipendente	Francesco Gaetano Caltagirone
Componente del Comitato Amministratore non esecutivo	Clemente Rebecchini
Componente del Comitato Amministratore non esecutivo ed indipendente	Paola Sapienza
Componente del Comitato CFO	Alberto Minali
Componente del Comitato CIO	Nikhil Srinivasan

Dal 15 gennaio 2015, Giuseppe Catalano funge da segretario del Comitato (precedentemente è stato segretario Antonio Cangeri).

I componenti del comitato ricevono un gettone di presenza di importo pari ad euro 2.000 per seduta, l'emo-lumento fisso (euro 30.000 per tutti i componenti del Comitato escluso il Presidente) e il rimborso delle spese incontrate per intervenire alle riunioni.

Nel corso del 2014 le riunioni sono state nove con durata media di circa un'ora e trenta minuti, nel 2013 le ri-

unioni sono state dieci con durata media di circa un'ora e quindici minuti, e nel 2012 le riunioni di durata media di circa un'ora e quindici minuti, sono state otto. Delle riunioni è sempre stato redatto un processo verbale. La Tabella numero 2, allegata alla presente Relazione, contiene le presenze relative a ciascun componente del Comitato per gli Investimenti.

Per l'anno 2015 sono state programmate sette riunioni e finora se ne sono tenute due.

Parte IV – Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Il Regolamento ISVAP 20/2008 rappresenta il principale riferimento normativo per le disposizioni alle imprese di assicurazione in materia di controlli interni e gestione dei rischi.

Il Consiglio della Compagnia ha approvato i principi e le caratteristiche fondanti del Sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, nel quale sono definite dettagliatamente le finalità, i principi, la struttura, i ruoli, le responsabilità, nonché i principali dispositivi; tale Sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi viene adottato dalle proprie controllate, tenendo presenti le specificità normative dei singoli paesi in cui il Gruppo opera.

Tale impostazione tiene anche conto di Solvency II: in particolare, il Gruppo ha già provveduto ad introdurre adattamenti all'assetto organizzativo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (di seguito il "Sistema"), volto a stimolare una continua creazione di valore, facendo leva sui valori e sulla cultura d'impresa. Il Sistema attribuisce al Consiglio, nell'ambito dei compiti e delle responsabilità che gli sono propri, la responsabilità ultima di definire le strategie e gli indirizzi in materia di controllo interno e di gestione dei rischi e di garantirne l'adeguatezza e la tenuta nel tempo, in termini di completezza, funzionalità ed efficacia coerentemente con le dimensioni e la specificità operativa della Compagnia e del Gruppo e con la natura e l'intensità dei rischi aziendali, anche con riferimento alle funzioni aziendali esternalizzate. L'Alta Direzione è responsabile, a diverso livello, dell'attuazione, del mantenimento e del monitoraggio del Sistema.

Il Sistema attribuisce inoltre a tutte le funzioni aziendali adeguata collocazione nell'ambito di un disegno contraddistinto da due livelli organizzativi:

- il primo, quello operativo, che trova il proprio raccordo organizzativo massimo nell'Alta Direzione ed è supportato da presidi focalizzati sulla funzionalità di specifiche aree della gestione dei rischi e dei controlli;
- il secondo, quello di controllo, dotato di un elevato

grado di indipendenza organizzativa, che ha il compito di valutare la tenuta del Sistema dal punto di vista dei controlli.

Tali livelli organizzativi si esplicitano in tre linee di difesa nell'ambito del governo dei rischi:

- le funzioni operative;
- le funzioni di *risk management* e di *compliance*;
- la funzione di *internal audit*.

Nell'ambito della prima linea di difesa, i responsabili delle funzioni operative (*risk owner*) hanno la responsabilità diretta di assumere e gestire i rischi, nonché di implementare le dovute attività di controllo. A tal fine, forniscono all'Alta Direzione, anche con il supporto della funzione *risk management*, gli elementi necessari affinché essa possa definire le politiche, i metodi e gli strumenti di gestione e controllo dei rischi di competenza, sia a livello di Gruppo che di Compagnia, ne coordinano l'implementazione e ne garantiscono l'adeguatezza nel tempo. Assicurano inoltre il rispetto degli obiettivi e delle politiche da parte delle funzioni operative di loro responsabilità, identificano e realizzano gli interventi correttivi nell'ambito della propria autonomia, mentre al di sopra di quest'ultima producono specifiche raccomandazioni e suggerimenti all'Alta Direzione.

Le attività di controllo sono considerate parte integrante di ogni processo aziendale e sono in carico in primo luogo al dirigente responsabile della singola unità organizzativa. Secondo un principio di autovalutazione dei processi, in termini di rischi e controlli ad essi associati, le singole unità organizzative sono direttamente responsabili e quindi consapevoli di dover raggiungere gli obiettivi di efficacia, efficienza e qualità dei meccanismi di gestione dei rischi e di controllo delle loro attività, definiti da apposite *policy* emanate a livello di Gruppo.

Per garantire il controllo continuo dei rischi, attraverso l'attuazione di adeguati controlli, esistono specifiche funzioni aziendali prive di compiti operativi e quindi

non responsabili di scelte decisionali sull'assunzione dei singoli rischi. In particolare, nell'ambito della gestione dei rischi e del controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria, ai sensi dell'art. 154 *bis* TUIF è previsto un ruolo specifico di supervisione rappresentato dalla figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, supportato dalla struttura *Group Financial reporting risk*.

Inoltre, a complemento delle attività svolte dalle strutture operative e dalle strutture di controllo di linea (ad esempio: controllo di gestione, ispettorati, ecc.), è previsto uno specifico ruolo svolto dalle funzioni di *risk management*, *compliance* ed *internal audit*, funzioni di controllo indipendenti che integrano le attività della prima linea di difesa. Tali funzioni sono rappresentate organizzativamente dalle strutture *Group Risk Management*, *Group Compliance* e *Group Audit*, i cui responsabili riportano funzionalmente al Consiglio anche per il tramite del CCR (la struttura *Group Audit* è peraltro collocata organizzativamente e anche gerarchicamente a riporto diretto del Presidente del Consiglio).

La struttura del Group CRO supporta il Consiglio di Gruppo e l'Alta Direzione nella definizione delle strategie di gestione dei rischi e degli strumenti di monitoraggio e misurazione degli stessi e fornisce, attraverso un adeguato sistema di reporting, gli elementi per la valutazione della tenuta del sistema di gestione dei rischi nel suo complesso.

Al fine di garantire un approccio coerente ed omogeneo all'interno del Gruppo, le politiche di gestione approvate dal Consiglio di Gruppo sono adottate da tutte le Compagnie del Gruppo, con gli eventuali necessari adattamenti dovuti al contesto normativo e secondo la natura e la complessità dei rischi condotti. La Politica di Gestione dei rischi di Gruppo nello specifico definisce:

- le categorie di rischio cui la Capogruppo e le compagnie del gruppo sono esposte e i processi istituiti volti alla loro identificazione,
- le metodologie volte alla misurazione e valutazione dei rischi,
- i principi alla base dei processi e delle procedure in essere per la produzione della relazione relativa alla valutazione prospettica dei rischi di Gruppo (Own Risk and Solvency Assessment - ORSA³⁰);
- i processi e le procedure volte ad assicurare un'ef-

ficace mitigazione e gestione dei rischi,

- il sistema di *risk governance* con definizione dei ruoli e responsabilità relativi ai Chief Risk Officer a livello di Gruppo, di Paese/regione e locale.

Il monitoraggio della corretta implementazione del sistema di gestione del rischio in coerenza con la Politica è condotto dal Group CRO con il supporto dei Chief Risk Officers locali.

La funzione di Risk Management è responsabile del monitoraggio del profilo di rischio complessivo e della successiva informativa e segnalazione al CdA, Alta direzione e Risk Owner stessi (relativamente alle loro specifiche competenze) così come richiesto dalla regolamentazione vigente e definito nell'ambito del Sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi. Il risk reporting viene coordinato a livello di Gruppo al fine di garantirne un impianto condiviso a livello di Gruppo e viene strutturato localmente anche in considerazione degli specifici requisiti regolamentari.

Nell'ambito dell'informativa al Consiglio si evidenziano il reporting sulla tenuta generale del sistema di gestione dei rischi, sull'evoluzione dei rischi stessi e sulla presenza di violazioni dei limiti operativi prefissati nonché la reportistica ORSA.

Sempre nel contesto della seconda linea di difesa, la struttura *Group Compliance* rappresenta un presidio aggiuntivo, incaricato di valutare l'adeguatezza dell'organizzazione e delle procedure interne dell'impresa assicurativa a prevenire il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite patrimoniali o danni di reputazione, conseguenti a violazioni di leggi, regolamenti o provvedimenti delle Autorità di Vigilanza ovvero di norme di autoregolamentazione.

Il responsabile della struttura riporta con frequenza semestrale al Consiglio, anche per il tramite del CCR, predisponendo una relazione sullo stato del rischio di non conformità nonché il piano annuale delle attività pianificate. Al fine di consentire la supervisione della gestione del rischio di non conformità a livello di Gruppo, è stata adottata una *Compliance Policy* di Gruppo che definisce i principi e le linee guida per lo svolgimento delle attività che ogni Società del Gruppo è tenuta a recepire, fatti salvi i necessari adattamenti dovuti alle specificità normative locali nonché alle dimensioni e alla natura delle entità medesime.

30 Secondo la direttiva che ha introdotto Solvency II e le relative Interim Measures il Gruppo segue un approccio Group-wide che richiede un coordinamento dell'approccio seguito sia a livello di Gruppo sia delle entità del Gruppo, come descritto nella sezione Reporting (par. 4.2). La relazione ORSA di Gruppo integra e sintetizza i risultati della valutazione condotta delle principali entità del Gruppo, come indicate nei Report locali.

In aggiunta ai compiti previsti dal Regolamento ISVAP 20/2008, alla struttura è stata affidata la supervisione della corretta gestione delle operazioni con le parti correlate ai sensi del Regolamento OPC.

La struttura *Group Audit* ha la responsabilità di garantire una valutazione indipendente dell'efficacia ed efficienza del sistema dei controlli interni e di evidenziare eventuali necessità di adeguamento, operando come terza linea di difesa.

Al fine di garantire omogeneità d'approccio e pronto rilievo delle eventuali criticità presenti nelle varie controllate, il Consiglio, nella seduta del 9 maggio 2013, ha approvato una revisione della Policy di Gruppo dedicata, l'Internal Audit Policy, che prevede l'instaurazione di un riporto diretto dei responsabili delle funzioni di internal audit locale nei confronti del responsabile del Group Audit. A garanzia dell'indipendenza delle funzioni di controllo locale, il rispettivo Consiglio delibera la nomina e la revoca dei responsabili delle funzioni stesse, determinandone altresì il relativo pacchetto retributivo, ma in accordo con il responsabile del Group Audit.

Le attività di internal auditing consistono nell'esecuzione di specifici interventi definiti nell'ambito di un Piano di Audit approvato dal Consiglio e basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali interventi.

Principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria

Il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria adottato da Generali (di seguito il "Sistema") fa parte del più generale sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Questo Sistema, finalizzato a garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria, affronta le tematiche del controllo interno e della gestione dei rischi in un'ottica integrata, con lo scopo di identificare, valutare e controllare i rischi relativi al processo di informativa finanziaria (c.d.

In particolare, detto Piano è elaborato seguendo un approccio di pianificazione integrata degli interventi di audit a livello di Gruppo. Questo significa che l'intero processo di pianificazione è gestito sotto la supervisione diretta della Capogruppo, prevedendo diversi livelli di responsabilità a seconda che l'intervento di audit abbia un rilievo anche potenziale per il Gruppo: quelli rilevanti sono diretti e, nella maggior parte dei casi, condotti da risorse del Group Audit mentre quelli a rilievo più locale sono svolti dalla funzione di internal audit della controllata nell'ambito di un unico framework metodologico.

Sulla base dell'insieme delle attività precedentemente descritte viene garantita nei confronti del CCR una reportistica semestrale che permette allo stesso di essere informato su tutte le eventuali criticità di rilievo per il Gruppo, ovunque rilevate nei sistemi di controllo interno della Capogruppo e delle proprie controllate. In particolare, in tale reportistica, oltre ad essere illustrati gli esiti degli audit condotti direttamente dal Group Audit, viene ricompreso ogni elemento di rilievo emerso dal flusso trimestrale che il Group Audit riceve dalle funzioni di audit locali. Sono fatte salve, in ogni caso, eventuali situazioni di gravi anomalie e criticità per le quali viene garantita un'informativa immediata al Comitato stesso.

financial reporting risk)³¹ cui la Compagnia e il Gruppo sono esposti.

Tale obiettivo è stato perseguito dalla Compagnia anche attraverso la definizione di un modello di *financial reporting risk* costituito da un insieme di principi, regole e procedure, volti a garantire un adeguato sistema amministrativo e contabile.

In questo contesto si colloca la figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (di seguito "Dirigente Preposto").

³¹ Per rischio di financial reporting si intende il rischio di errata contabilizzazione del dato generato da una transazione aziendale che comporti una non veritiera e corretta rappresentazione della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società nel bilancio d'esercizio, nel bilancio consolidato, nonché di ogni altro atto o comunicazione diffusi al mercato di carattere finanziario.

Il modello di *financial reporting risk* adottato dalla Compagnia ed esteso nell'ambito del Gruppo alle società individuate come rilevanti a tali fini ("Società del Perimetro")³², si basa su di un processo coerente con i seguenti *framework* di riferimento generalmente riconosciuti e accettati a livello internazionale:

- il CoSO³³ Internal Control – Integrated Framework, emesso nel 1992, che definisce le linee guida per la valutazione e lo sviluppo di un sistema di controllo interno³⁴;
- il COBIT (Control Objective for IT and Related Technology)³⁵ che fornisce linee guida specifiche per l'area dei sistemi informativi, integrato dall'ITIL³⁶ e dall'ISO/IEC³⁷ 27001.

Inoltre, è stato istituito un sistema di attestazioni a cascata (cosiddette Confirmation Letter), attraverso il quale i CEO e/o i CFO (e figure equivalenti) di tutte le società controllate consolidate garantiscono la veritiera e corretta rappresentazione dei dati finanziari comunicati alla Compagnia nonché l'adozione di un adeguato sistema di controllo interno a presidio del *financial reporting risk*.

Il modello di *financial reporting risk* è veicolato sulle Società del Perimetro attraverso uno strutturato set documentale in termini di Politiche, Linee Guida ed istruzioni operative coerentemente con i principi stabiliti all'interno dell'Internal Control Policy e della Risk Management Policy.

In coerenza con il framework di riferimento (CoSO Framework), il ciclo di gestione del modello di *financial reporting risk* è guidato dalle chiusure di bilancio annuale e semestrale per le quali il Dirigente Preposto fornisce apposita attestazione ex art. 154-bis TUIF ed è declinato nei seguenti step operativi:

- definizione del perimetro (*Scope definition*): aggiornamento annuale del perimetro di analisi;
- identificazione e valutazione dei rischi (*Assessment*): attività periodica di identificazione dei *financial reporting risk* cui la società è esposta e dei relativi controlli posti a loro mitigazione;

- verifica dell'efficacia (*Operating effectiveness*): attività periodica di verifica volta ad assicurare l'efficacia dei controlli a presidio dei *financial reporting risk*;
- gestione delle azioni correttive (*Remediation management*): definizione e implementazione delle azioni correttive e/o di miglioramento derivanti dalle attività di identificazione e valutazione dei rischi e di verifica dell'efficacia.

In relazione alla definizione del perimetro di analisi, esso viene determinato in funzione dei conti di bilancio consolidato valutati come rilevanti sulla base di criteri di materialità generalmente utilizzati nelle prassi di revisione contabile, determinando per ogni Società del Perimetro i processi aziendali che hanno potenziale impatto contabile su tali conti nonché tutti i processi aziendali direttamente riferiti alle attività di chiusura contabile di un dato periodo di competenza.

Infine, il perimetro di analisi è integrato tenendo in considerazione elementi di natura qualitativa riferibili ai profili di rischio derivanti da fattori interni ed esterni alle società.

Il perimetro di analisi viene revisionato con periodicità almeno annuale in funzione delle mutate condizioni dell'assetto del Gruppo.

Inoltre, nell'ambito delle attività di valutazione dei rischi, sono definiti gli obiettivi di controllo coerentemente con le best practice di mercato. In particolare, ciascun obiettivo di controllo è riconducibile ad una specifica *financial assertion* rilevante (esistenza e accadimento, completezza, valutazione e misurazione, presentazione e informativa, diritti ed obblighi, autorizzazione delle transazioni, salvaguardia degli attivi).

Il modello di *financial reporting risk* è costituito dai seguenti livelli di analisi:

- controlli a livello societario;
- controlli a livello di processo;
- controlli sull'*information technology*.

I controlli a livello societario sono finalizzati a verificare l'esistenza di un contesto aziendale organizzato e for-

³² Le Società del Perimetro sono individuate in quelle che, in applicazione dei rapporti tra gli attivi, i ricavi e i risultati economici delle singole società e i rispettivi totali consolidati, superano determinate soglie coerenti con le best practice di mercato. In particolare, con riferimento all'esercizio 2013, le Società del Perimetro rappresentano oltre il 90% del totale attivo consolidato.

³³ Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission.

³⁴ Nell'ambito del CoSO Framework, il modello si riferisce alla componente del sistema di controllo interno attinente i processi di raccolta, elaborazione e pubblicazione dei flussi di informazione di carattere economico-finanziario (financial reporting).

³⁵ Il CobIT è ricollegato dall'IT Governance Institute con il CoSO Framework.

³⁶ Information Technology Infrastructure Library.

³⁷ International Organization for Standardization/ Information Electrotechnical Commission.

malizzato, funzionale a ridurre i rischi di comportamenti non corretti, grazie ad elementi quali adeguati sistemi di governance, standard comportamentali improntati all'etica ed all'integrità, efficaci strutture organizzative, chiarezza di assegnazione di deleghe e responsabilità, adeguate policy di gestione del rischio, sistemi disciplinari del personale, efficaci codici di condotta e sistemi di prevenzione delle frodi.

I controlli a livello di processo operano ad un livello più specifico rispetto ai controlli a livello societario e sono finalizzati alla mitigazione del *financial reporting risk* attraverso attività di controllo incluse nei processi operativi aziendali. Qualora le attività di controllo assumano natura automatica i suddetti controlli sono denominati IT Application Controls (ITAC).

I controlli riguardanti l'*information technology* (IT General Controls – ITGC) si concentrano sui processi strettamente legati alla gestione ed al trattamento delle informazioni inerenti i sistemi utilizzati per la formazione del bilancio.

In particolare, formano oggetto di analisi i controlli riferiti alle attività di acquisizione e manutenzione del software, di gestione della sicurezza fisica e logica, dello sviluppo e manutenzione delle applicazioni, di completezza e accuratezza dei dati all'interno dei sistemi, di analisi dei rischi IT e di governo dei sistemi informativi.

Coerentemente con il sistema di controllo interno e gestione dei rischi adottato dalla Compagnia, il modello

di *financial reporting risk* coinvolge gli organi sociali e le strutture operative e di controllo in una gestione integrata, nel rispetto di differenti livelli di responsabilità, volti a garantire in ogni momento l'adeguatezza del modello.

Per quanto attiene le attività operative previste per l'adozione del modello di *financial reporting risk* presso la Compagnia ed il monitoraggio della relativa adozione da parte delle Società del Perimetro, il Dirigente Preposto si avvale del supporto della funzione Group Financial Reporting Risk.

Nell'ambito delle Società del Perimetro, le attività di coordinamento del modello di *financial reporting risk* sono assicurate dai CEO di ciascuna società attraverso un delegato (Local Dirigente Preposto), che in via generale coincide con il CFO, al quale fa capo un presidio operativo permanente, responsabile delle attività inerenti la gestione del *financial reporting risk*; al presidio operativo è attribuito altresì il compito di garantire un'appropriate e completa informativa alla funzione Group Financial Reporting Risk sulle attività svolte e sulle criticità riscontrate.

Il Dirigente Preposto della Compagnia riferisce al Consiglio, periodicamente, anche per il tramite del CCR, in relazione alle attività svolte nell'esercizio delle sue funzioni.

Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e altri ruoli e funzioni aziendali

Il Consiglio di Generali, in ottemperanza alle disposizioni dettate dall'art. 154-*bis* TUIF, ha provveduto (in data 8 novembre 2012) a nominare Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari il Group Chief Financial Officer Alberto Minali.

In ottemperanza a quanto previsto dallo Statuto della Compagnia, Alberto Minali è stato scelto a ricoprire tale ruolo in quanto dotato di un'adeguata esperienza in materia di amministrazione, finanza e controllo presso società di rilevanti dimensioni ovvero nell'esercizio di attività professionale e in possesso dei requisiti di onorabilità stabiliti per gli amministratori.

Il Consiglio è incaricato di vigilare periodicamente sul rispetto dei requisiti di onorabilità del Dirigente Preposto; il venir meno dei requisiti di onorabilità nel corso del mandato determina la decadenza dall'incarico, secondo quanto previsto dallo Statuto della Compagnia.

Al fine di consentire di adempiere ai propri doveri, così come definiti nell'art. 154-*bis* TUIF, il Dirigente Preposto ha facoltà di:

- definire un regolamento del ruolo del Dirigente Preposto a livello di Compagnia e di emanare politiche e linee guida per la gestione delle inerenti attività a livello di Gruppo;

- definire un modello di governo per l'applicazione delle politiche e delle linee guida a livello di Compagnia e a livello di Gruppo e di vigilare sulla loro effettiva attuazione;
- acquisire qualsiasi dato o informazione, sia a livello di Compagnia sia a livello di Gruppo, considerata necessaria al fine di adempiere ai requisiti normativi;
- verificare che le procedure amministrative e contabili (come da art. 154-*bis*, par. 3 TUIF) siano effettivamente ed efficacemente applicate sia a livello di Compagnia sia a livello di Gruppo;
- proporre modifiche al sistema di controllo interno sia a livello di Compagnia sia a livello di Gruppo laddove ritenuto necessario per adempiere ai requisiti normativi.

I mezzi di cui è dotato il Dirigente Preposto includono almeno:

- personale con adeguate capacità e competenze;
- adeguati strumenti, anche di natura informatica, per l'implementazione delle politiche e linee guida;
- budget adeguato.

Il Consiglio, nell'esercizio delle proprie attività di vigilanza, qualora ravvisi che i poteri e mezzi attribuiti al Dirigente Preposto non siano sufficienti per l'esercizio dei compiti previsti dalla legge provvederà ad adottare i provvedimenti necessari.

Il Dirigente Preposto è supportato, nell'espletamento del proprio ruolo, dalla funzione *Group Financial reporting risk* diretta da Cristina Bacchini, con il compito di sovrintendere l'applicazione delle politiche e delle linee guida per la gestione delle attività del Dirigente Preposto sia a livello di Compagnia sia a livello di Gruppo.

Modello di Organizzazione e Gestione

Il Consiglio della Compagnia ha adottato un Modello di organizzazione e gestione ai sensi del Decreto 231, normativa sulla responsabilità amministrativa delle società per reati commessi nell'interesse o a vantaggio dell'azienda, disponibile all'interno della sezione *Governance* del sito www.generali.com.

Anche gli Organi amministrativi delle società controllate italiane hanno adottato dei Modelli predisposti tenendo conto delle specifiche attività svolte da ciascuna società.

Il Modello è costituito da una Parte Generale e da diverse Parti Speciali.

La Parte Generale, oltre ad enunciare la ratio e i principi del Decreto 231, illustra il modello di *governance*, i principi del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei

Rischi e descrive gli elementi costituenti le componenti del Modello.

Le Parti Speciali previste per alcune famiglie di reato, forniscono una rappresentazione delle fattispecie di reato contemplate dal Decreto 231. A tal fine, ciascuna Parte Speciale contiene l'analisi normativa dei singoli reati richiamati dal Decreto 231 ed i principi generali di condotta ai quali dovranno ispirarsi i comportamenti in tutte le aree potenzialmente a rischio reato di ogni Parte Speciale.

All'interno di ciascuna area a rischio vengono individuate le funzioni aziendali coinvolte, le attività sensibili, gli specifici reati astrattamente ipotizzabili, le relative modalità di commissione o le condotte strumentali alla commissione degli stessi, nonché i "controlli preventivi" ed i compiti dell'OdV in materia.

Con riferimento all'OdV, Generali ha provveduto alla nomina di un organismo collegiale formato da 5 componenti e nominato con delibera del Consiglio. Pertanto, la composizione risulta così strutturata:

Organismo di vigilanza

Ruolo societario/aziendale ricoperto	Nome e Cognome
Presidente Professionista esterno	Mario Notari
Componente dell'Organismo Professionista esterno	Pietro Mazzola
Componente dell'Organismo Amministratore non esecutivo ed indipendente	Alberta Figari
Componente dell'Organismo Group Compliance Officer	Maurizio Basso
Componente dell'Organismo Responsabile del Group Audit	Alessandro Busetti

Segretario dell'OdV è, dal 10 febbraio 2015, Michele Amendolagine (fino a quella data lo è stato Massimiliano Pagliai).

La composizione sopra riportata è stata ritenuta idonea dal Consiglio della Società perché in grado di soddisfare i requisiti di autonomia e indipendenza, oltre che di professionalità e onorabilità, in quanto:

- le attività svolte dall'OdV non sono sottoposte ad alcuna forma di interferenza e/o di condizionamento da parte di soggetti interni alla Società e, pertanto, per le scelte adottate e per le opinioni espresse, in buona fede, i componenti dell'OdV non possono essere in alcun modo assoggettati né a conseguenze negative di sorta né a sanzioni disciplinari;
- a garanzia del principio di terzietà, l'OdV è collocato in posizione appropriata, riportando direttamente al Consiglio;
- all'OdV non sono attribuiti compiti collegati direttamente o indirettamente alla formazione ed attuazione delle decisioni della Compagnia;
- l'OdV è dotato di adeguate risorse finanziarie necessarie per il corretto svolgimento delle proprie attività;
- tra i componenti dell'OdV sono stati nominati due componenti esterni, individuati tra professionisti di comprovata autorevolezza ed esperienza, privi di mansioni operative e di interessi che possano confliggere con l'incarico, condizionandone l'autonomia di giudizio e valutazione;
- l'OdV si è dotato di un proprio regolamento interno

volto a disciplinare gli aspetti e le modalità di svolgimento dei compiti allo stesso assegnati;

L'OdV si serve, nello svolgimento dei compiti affidatigli, della collaborazione dell'unità organizzativa competente per la funzione di *internal audit*, avvalendosi delle rispettive competenze e professionalità, nell'esercizio dell'attività di vigilanza e controllo.

All'OdV sono affidati i seguenti compiti e poteri:

- vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello;
- verificare l'effettiva idoneità del Modello a prevenire la commissione dei reati richiamati dal Decreto 231;
- analizzare la persistenza nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del Modello;
- promuovere, in collaborazione con le unità organizzative interessate, il costante aggiornamento del Modello e del sistema di vigilanza sull'attuazione dello stesso, suggerendo, ove necessario, al Consiglio le correzioni e gli adeguamenti dovuti;
- mantenere un collegamento costante con la Società di Revisione;
- mantenere i rapporti e assicurare i flussi informativi di competenza verso il Consiglio, i Comitati Consiliari ed il Collegio;
- fornire informazioni al Consiglio e al Collegio su questioni di comune interesse qualora ne facciano espressa richiesta anche attraverso una formale audizione;

- assicurare il puntuale adempimento, da parte dei soggetti interessati, di tutte le attività di reporting previste dal Modello;
- promuovere il costante aggiornamento del sistema di identificazione, mappatura e classificazione delle aree “a rischio” ai fini dell’attività di vigilanza propria dell’Organismo;
- elaborare un programma di vigilanza, in coerenza con i principi contenuti nel Modello, nell’ambito dei vari settori di attività;
- assicurare l’attuazione del programma di vigilanza anche attraverso la calendarizzazione delle attività e la conduzione di interventi non pianificati in quanto non programmabili;
- assicurare l’elaborazione della reportistica sulle risultanze degli interventi effettuati;
- definire e promuovere le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello, nonché della formazione del personale e della sensibilizzazione dello stesso all’osservanza dei principi ivi contenuti;
- fornire chiarimenti in merito al significato ed all’applicazione delle previsioni contenute nel Modello, con il supporto delle funzioni competenti;
- garantire un’efficace attuazione del sistema di comunicazione interna per consentire la trasmissione e raccolta di segnalazioni rilevanti ai fini del Decreto, assicurando la tutela e la riservatezza del segnalante;
- esaminare e valutare le informazioni e/o le segnalazioni ricevute e connesse al rispetto del Modello, incluso per ciò che attiene le eventuali violazioni dello stesso;
- verificare e valutare l’idoneità del sistema disciplinare e sanzionatorio;
- assicurare che, all’esito dell’attività di indagine, vengano valutati gli eventuali procedimenti disciplinari nei confronti dei soggetti responsabili di violazioni del Modello e che venga proposta la sanzione più opportuna rispetto al caso concreto;
- fornire il necessario supporto informativo agli organi od autorità ispettivi che ne facciano richiesta.

Per l’espletamento dei compiti assegnati, all’OdV sono riconosciuti tutti i poteri e le dotazioni finanziarie necessari ad assicurare una puntuale ed efficace vigilanza sul funzionamento e sull’osservanza del Modello.

Collegio Sindacale

Come già accennato, secondo il modello tradizionale di amministrazione e controllo adottato da Generali, le funzioni di vigilanza sull’osservanza della legge e dello Statuto nonché di controllo sulla gestione sono attribuite al Collegio.

Il Collegio in carica è stato nominato, sulla base di liste, dall’Assemblea 2014; anche per il Collegio il mandato è triennale e, pertanto, quello attualmente in carica terminerà il proprio mandato con l’approvazione del bilancio dell’esercizio 2016. È composto di tre Sindaci effettivi e due supplenti, rieleggibili. Non possono essere nominati Sindaci e, se eletti, decadono dall’incarico coloro che si trovino in situazioni di incompatibilità previste dalla legge o che eccedano i limiti al cumulo degli incarichi stabiliti dalla normativa vigente.

Tutti i Sindaci, sia effettivi che supplenti, devono possedere i necessari requisiti stabiliti dalla legge.

Per quanto riguarda, in particolare, i requisiti di indipendenza dei componenti del Collegio, ferme restando le prescrizioni di legge, il Codice CG prevede che i Sindaci vengano scelti tra persone che possano esse-

re qualificate come indipendenti anche con riferimento agli Amministratori ed altresì che i medesimi componenti dell’organo di controllo verifichino il rispetto di tali criteri dopo la nomina e successivamente con cadenza annuale, esponendo l’esito della verifica nella relazione sulla *corporate governance*. Il Collegio in carica, ha regolarmente effettuato, verificandone la sussistenza, l’accertamento della presenza in capo ai suoi componenti dei predetti requisiti di indipendenza, ai sensi del Criterio Applicativo 8.C.1 del Codice CG.

Il Codice CG ha individuato con riferimento al Sindacale l’obbligo per i componenti del medesimo che, per conto loro o di terzi, abbiano un interesse in una determinata operazione dell’emittente, di informare tempestivamente ed esaurientemente gli altri componenti ed il Presidente del Consiglio circa natura, termini, origine e portata del loro interesse.

In secondo luogo, è doveroso ricordare il potere di vigilanza sull’indipendenza della società di revisione (di cui il Collegio propone la nomina), con l’obbligo di verifica del rispetto delle disposizioni normative in materia e della natura e dell’entità dei servizi diversi dal controllo

contabile prelati all'emittente ed alle sue controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

Infine, il Codice CG attribuisce ai Sindaci il già citato potere di verifica della corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri componenti.

Fra le varie previsioni, fondamentale appare quella contenuta nell'art. 149 TUIF, che fa rientrare fra i doveri di vigilanza attribuiti al Collegio anche quello di verifica sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi.

In virtù della normativa oggi vigente, hanno diritto a presentare una lista per la nomina del Collegio gli Azionisti che, da soli o congiuntamente ad altri, detengono una partecipazione qualificata pari almeno allo 0,5% del capitale sociale.

Le liste presentate dagli Azionisti, composte di due sezioni, l'una per la nomina dei Sindaci effettivi e l'altra per la nomina dei Sindaci supplenti, vanno depositate entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea in prima o in unica convocazione.

Le liste, composte in modo tale da assicurare l'equilibrio tra i generi, devono essere corredate dalle informazioni relative ai Soci che le hanno presentate, con l'indicazione della percentuale del capitale sociale complessivamente detenuta dagli stessi. Unitamente alle liste sono inoltre depositati:

- il *curriculum vitae* di ciascun candidato, contenenti un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei medesimi nonché sulle competenze maturate dagli stessi nel campo assicurativo, finanziario e/o bancario;
- le dichiarazioni con le quali ogni candidato accetta la designazione, si impegna – ove nominato – ad accettare la carica ed attesta altresì, sotto la propria responsabilità, l'insussistenza di cause di incompatibilità e di ineleggibilità, il possesso dei requisiti di onorabilità, di professionalità e, se sussistenti, di indipendenza previsti dalla normativa vigente;
- copia delle certificazioni rilasciate dagli intermediari attestanti la titolarità della percentuale del capitale sociale richiesta per la presentazione delle liste.

In difetto dei suddetti requisiti, la lista si considera come non presentata.

Nel caso in cui, alla data di scadenza del termine di deposito delle liste, sia stata presentata una sola lista ovvero liste presentate da Soci collegati tra loro, possono essere presentate liste sino al terzo giorno successivo a tale data. In tal caso, le soglie per la presentazione delle liste di candidati sono ridotte alla metà.

Gli aventi diritto al voto, le società da questi direttamente o indirettamente controllate, le società direttamente o indirettamente soggette a comune controllo nonché i soci tra loro legati da uno dei rapporti indicati dall'art. 109, comma 1, TUIF e relativo alla Società possono concorrere a presentare e possono votare una sola lista; in caso di violazione, non si tiene conto dell'appoggio dato relativamente ad alcuna delle liste.

Risulteranno eletti Sindaci effettivi i primi due candidati della lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti (la "Lista di Maggioranza") e il primo candidato della lista che – senza tenere conto dell'appoggio dato da soci, in qualunque modo, anche solo indirettamente, collegati con quelli che hanno presentato o votato la Lista di Maggioranza – sarà risultata seconda per numero di voti (la "Lista di Minoranza"). Qualora il numero di sindaci effettivi del genere meno rappresentato sia inferiore a quello previsto dalle vigenti disposizioni di legge, si procederà, nell'ambito della sezione dei sindaci effettivi della Lista di Maggioranza, alle necessarie sostituzioni secondo l'ordine di presentazione dei candidati.

Risulteranno eletti Sindaci supplenti il primo candidato della Lista di Maggioranza che avrà ottenuto il maggior numero di voti e il primo candidato della Lista di Minoranza.

Nel caso in cui le prime due liste ottengano lo stesso numero di voti, si procede a nuova votazione. In caso di parità di voti fra due o più liste, diverse da quella che ha ottenuto il maggior numero di voti, risulteranno eletti Sindaci i candidati più giovani per età fino a concorrenza dei posti da assegnare.

Nel caso in cui venga presentata un'unica lista, tutti i Sindaci da eleggere saranno tratti da tale lista.

La presidenza spetta al Sindaco effettivo tratto dalla Lista di Minoranza. Nel caso in cui tutti i Sindaci siano tratti da un'unica lista, la presidenza spetta al primo candidato di tale lista.

In caso di morte, di rinuncia o di decadenza di un Sindaco effettivo tratto dalla Lista di Maggioranza o dall'unica lista, subentra il supplente tratto dalla medesima lista o, in difetto, il supplente più giovane d'età. L'Assemblea provvede all'integrazione del Collegio Sindacale con le maggioranze di legge.

In caso di morte, di rinuncia o di decadenza del Sindaco effettivo tratto dalla Lista di Minoranza, subentra – anche nella carica di Presidente – il supplente tratto

dalla Lista di Minoranza. L'Assemblea provvede all'integrazione del Collegio Sindacale nel rispetto del principio di necessaria rappresentanza delle minoranze. Ove la procedura di sostituzione dei sindaci non assicurasse l'equilibrio tra i generi, provvede l'Assemblea con le maggioranze di legge.

Il Collegio Sindacale attualmente in carica ha la seguente composizione:

Collegio sindacale

Carica	Nome e Cognome
Presidente	Carolyn Dittmeier
Sindaco effettivo	Lorenzo Pozza
Sindaco effettivo	Antonia Di Bella
Sindaco supplente	Silvia Olivotto
Sindaco supplente	Francesco Di Carlo

Di seguito viene indicato un sintetico profilo dei Sindaci.

Carolyn Dittmeier è nata il 6 novembre 1956 a Salem, Massachusetts (USA). È laureata in economia e commercio alla Wharthon School dell'Università di Pennsylvania ed è revisore legale, certified public accountant, certified internal auditor. Ha svolto la propria carriera soprattutto nel Financial reporting e nel settore audit, ricoprendo quello di responsabile internal audit del Gruppo Poste Italiane dal 2002 al 2013. Ha maturato, in precedenza, esperienze professionali nell'ambito delle società di revisione (KPMG) e del Gruppo Montedison. Ha svolto diverse attività professionali ed accademiche, concentrandosi sulla governance in tema di rischi e controlli. È stata Vice Chairman dell'associazione professionale IIA di riferimento mondiale fino al 2014. È consigliere indipendente per alcune società quotate e Chair Audit Committee di FAO.

Lorenzo Pozza è nato l'11 ottobre 1966 a Milano. È laureato in economia aziendale ed iscritto al registro dei revisori contabili dal 1995, è docente di materie economiche presso l'Università Bocconi di Milano. Dottore commercialista e consulente di diverse imprese, operanti in diversi settori commerciali, ha maturato esperienza come amministratore e sindaco di società. È autore di numerose pubblicazioni in tema di bilancio e di valore del capitale delle imprese.

Antonia Di Bella è nata il 17 febbraio 1965 a Drapia (Vibo Valentia). È laureata in scienze economiche e sociali (Università degli Studi della Calabria). Iscritta al registro dei revisori contabili e dottore commercialista è socio responsabile per il settore assicurativo di Mazars. È componente di commissioni tecniche presso l'Ordine Nazionale degli Attuari e l'Organismo Italiano di Contabilità. Esperta di revisione dei bilanci di imprese e gruppi assicurativi, ha ricoperto incarichi di sindaco in società operanti nel settore finanziario.

Silvia Olivotto è nata il 4 settembre 1950 a Varallo. Iscritta al Registro dei revisori contabili e all'Albo dei Dottori Commercialisti di Milano, nel 1975 inizia l'attività professionale di revisore contabile presso la Arthur Young (ora Reconta Ernst & Young S.p.A.). Dal 1982 al 1991 svolge l'attività di revisore contabile con la qualifica di senior manager presso la CZ Revisione, presso la quale nel 1991 acquisisce la qualifica di socio amministratore ed assume la responsabilità della revisione contabile di società, anche quotate, prevalentemente nei settori industriali e dei servizi e di società di leasing e di assicurazione. Dal 1994 al 2005 svolge l'attività di revisore contabile presso la Reconta Ernst & Young S.p.A., dove dal 2002 al 2006 svolge la funzione di CFO. Dal giugno 2005 al 30 ottobre 2006 è primo amministratore delegato e poi presidente del consiglio di amministrazione di Global Shared Services S.r.l.. Nel

corso degli anni ha ricoperto la carica di sindaco presso diverse società.

Francesco Di Carlo è nato a Milano il 4 ottobre 1969. Laureato in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, è iscritto al Registro dei revisori contabili e all'Albo dei Dottori Commercialisti di Milano. Socio fondatore dello Studio Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi, presta da anni attività di consulenza a favore di primari operatori italiani ed esteri su tematiche connesse alla normativa societaria, bancaria, dei mercati finanziari, assicurativa e degli emittenti quotati. Tra i propri clienti vanta alcuni dei principali gruppi italiani ed internazionali che operano in ambito finanziario. Opera da anni con le principali Authority. Ha ricoperto e ricopre incarichi di amministratore, sindaco e liquidatore di società di capitali e, principalmente, di società che operano nel comparto finanziario e quotate; è inoltre componente di organismi di vigilanza ex Decreto 231 di società di capitali.

Il Collegio ha regolarmente svolto le attività di verifica previste dalla legge nonché redatto i relativi verbali e le relazioni richieste dallo svolgimento dell'attività della Compagnia.

Nel 2012 si sono tenute 22 riunioni e nel 2013 le riunioni sono state 35 e la partecipazione è stata quasi sempre totalitaria. Nel corso del 2014, il Collegio si è riunito in 41 occasioni³⁸. La Tabella numero 3, allegata alla presente Relazione, dà notizia circa le presenze relative a ciascun componente del Collegio Sindacale in carica dal 30 aprile 2014.

La presenza media dei Sindaci alle riunioni del Consiglio è stata del 99,7% nel 2014³⁹.

Il Collegio Sindacale è sempre stato presente al completo alle assemblee svoltesi negli ultimi tre anni.

Società di revisione

La Società di Revisione, che deve essere iscritta in un apposito Albo tenuto dalla CONSOB, ha il compito di controllare, nel corso dell'esercizio, la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta registrazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili – informando senza indugio il Collegio Sindacale e la CONSOB dei fatti che ritenga censurabili – nonché quello di verificare che il Bilancio d'esercizio ed il Bilancio consolidato corrispondano alle risultanze delle scritture contabili e degli accertamenti eseguiti e che siano conformi alle norme che li disciplinano.

La Società di Revisione riceve l'incarico dall'Assemblea dei Soci – su proposta motivata del Collegio Sindacale – che ne determina anche il compenso. La legge ha elevato a nove esercizi la durata dell'incarico e ne ha previsto il rinnovo dopo che sia decorso un intervallo temporale di almeno tre anni dalla data di cessazione del precedente incarico.

In caso di rinnovo, il responsabile della revisione deve essere sostituito dopo sette esercizi e non può assumere nuovamente tale incarico – neppure per conto di un'altra Società di Revisione, né con riferimento ai

bilanci di società controllate, collegate, controllanti l'emittente o sottoposte a comune controllo – se non siano decorsi almeno tre anni dalla cessazione del precedente.

Il predetto incarico può essere revocato prima della scadenza prevista – su proposta motivata del Collegio Sindacale – nel solo caso in cui ricorra una giusta causa. Le delibere assembleari di nomina e di revoca vengono trasmesse alla CONSOB.

Al termine di ogni esercizio, la Società di Revisione esprime un giudizio sul Bilancio che viene formalizzato in una apposita Relazione. Tale documento viene allegato al Bilancio e depositato presso la sede della Società durante i 15 giorni che precedono l'Assemblea che approva il bilancio e finché il medesimo non è approvato.

La Società di Revisione cui è stato conferito l'incarico, su proposta motivata del Collegio Sindacale, dall'Assemblea 2011, per gli esercizi sociali 2012/2020 è Reconta Ernst & Young S.p.A..

³⁸ Il Collegio sindacale in carica dal 30 aprile 2014 ha tenuto 23 riunioni.

³⁹ È stata del 98% nel 2012 e del 97% nel 2013.

Il sito Internet

Il Sito è lo strumento con il quale viene garantita la diffusione tempestiva ed internazionale delle informazioni, anche regolamentate, così come previsto dalla normativa vigente.

La Compagnia mantiene costantemente aggiornato il proprio sito Internet www.generali.com, così da garantire un'esauriente e chiara informazione a tutti gli utenti. Gli utenti che utilizzano *mobile devices* (*smartphone* e *tablet*, con sistemi iOS e Android) possono inoltre consultare la *corporate app*, che presenta in tempo reale ed in modalità ottimizzata le informazioni di principale interesse.

Il Sito è strutturato in maniera tale da fornire informazioni relative alla presentazione ed alla storia del Gruppo, ai suoi obiettivi, ai mercati nei quali opera, ai comunicati stampa relativi ai principali eventi che lo riguardano, alle possibilità di lavorare con la Compagnia.

Nel rispetto della trasparenza dell'informazione, viene dato ampio spazio alla presentazione della struttura azionaria, ai dati finanziari e contabili, il cui aggiornamento viene curato con tempestività: sono infatti puntualmente pubblicati, fra gli altri documenti, l'ultimo bilancio approvato e, in un archivio ben visibile, i bilanci di alcuni esercizi antecedenti.

Al fine di rendere tempestivo ed agevole l'accesso alle informazioni concernenti la Società, sono messi a disposizione degli utenti i recapiti telefonici e gli indirizzi di posta elettronica dei referenti delle funzioni Media Relations, Investor Relations, Retail Shareholders, Company Secretary and Corporate Affairs e Sustainability (CSR), all'interno delle rispettive sezioni di primo livello.

All'interno della sezione Investor Relations, nella sottosezione "Assemblea degli Azionisti", accanto all'avviso di convocazione ed alle Relazioni sugli Argomenti all'ordine del giorno, sono pubblicati i verbali delle adu-

nanze, i discorsi del Presidente e degli Amministratori Delegati relativi agli ultimi dieci esercizi sociali.

Nella sezione Governance, invece, è possibile consultare e scaricare tutti i documenti societari più importanti: dallo Statuto al Regolamento assembleare, alla presente Relazione. Al contempo, è possibile ottenere informazioni sulla normativa in materia di *internal dealing*, con il dettaglio delle operazioni compiute dagli *internal dealer*, sulle operazioni con parti correlate, informazioni sulla rappresentanza legale e sul modello di organizzazione e gestione. Di tutti i suddetti documenti è, altresì, disponibile una breve ma efficace sintesi, che ne delinea i tratti salienti.

Nel Sito è presente anche una sottosezione denominata "Calendario Eventi", da cui è possibile conoscere le date delle riunioni degli Organi Sociali, quali l'Assemblea ed i Consigli di Amministrazione chiamati ad approvare il progetto di bilancio d'esercizio, il bilancio consolidato, la relazione semestrale e le relazioni trimestrali.

Sul Sito possono essere, altresì, esaminati i giudizi espressi dalle società di rating sul titolo Generali. Il loro aggiornamento è tempestivo e segue la trasmissione del dato in oggetto a Borsa Italiana.

Tutto il materiale consultabile è pubblico e disponibile sia in italiano che in inglese. Inoltre, lo Statuto è disponibile anche in francese, spagnolo e tedesco.

Nella classifica, realizzata dalla società Comprend, che da diversi anni valuta la comunicazione istituzionale on line delle maggiori 500 aziende europee, www.generali.com si è piazzato tra i primi 10 siti corporate in Italia. Per il 6° anno consecutivo è risultato tra i migliori siti di compagnie assicurative nella speciale classifica europea.

Tali risultati confermano le scelte sui contenuti e sulla trasparenza che la Compagnia ha messo in pratica negli ultimi anni.

Milano, 11 marzo 2015

Il Consiglio d'Amministrazione

Parte V – Tabelle

Tabella 1: informazioni sugli assetti proprietari

Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario*
MEDIOBANCA	Mediobanca	13,254
	Totale	13,254
DELFIN S.a R.L. (Gruppo LEONARDO DEL VECCHIO)	Delfin S.a R.L.	3,006
	Totale	3,006
Gruppo NEW B&D HOLDING	Dea Partecipazioni S.p.A.	2,260
	B&D Finance S.A.	0,174
	Totale	2,434
Gruppo CALTAGIRONE	CALTAGIRONE EDITORE	0,215
	Echelto Srl	0,019
	FGC	0,052
	FINANZIARIA ITALIA 2005	0,170
	Finced	0,151
	Gamma S.r.l.	0,409
	Immobiliare Caltagirone - Ical	0,013
	Mantegna 87	0,058
	Pantheon 2000	0,231
	Porto Torre	0,090
	Quarta Iberica	0,106
	So.co.ge.im	0,006
	Unione Generali Immobiliare	0,100
	Vianini Industria	0,116
	Viapar	0,071
	VM 2006	0,418
	Francesco Gaetano Caltagirone	0,007
	Totale	2,232
PEOPLE'S BANK OF CHINA	People's Bank of China	2,014
	Totale	2,014

(*) Il capitale ordinario coincide con quello votante.

Tabella 2: Struttura del consiglio di amministrazione e dei comitati

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE		Data di prima nomina *		In carica		Lista		Non Esecutivo		Indip.		N. altri incarichi		COMITATO CONTROLLO E RISCHI		COMITATO PER LA REMUNERAZIONE		COMITATO NOMINEE CORPORATE GOVERNANCE		COMITATO PER GLI INVESTIMENTI		
Componenti	Anno di nascita	da	fino a	**	***	Indip. Codice	Indip. TUF	***			(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(**)		
Presidente	Galatari di Genola Gabriele	1947	28.04.2003	30.04.2013	Appr. Bilancio 2015	M	X	X	X	X	3	13/13	X	X	9/9	P						
Vice Presidente	Caltagirone Francesco Gaetano	1943	28.04.2007	30.04.2013	Appr. Bilancio 2015	M	X	X	X	X	1	13/13	X	X	8/9	M						9/9
Vice Presidente	Rebecchini Clemente	1964	11.05.2012	30.04.2013	Appr. Bilancio 2015	M	X	X	X	X	3	13/13	X	X	12/12	M						9/9
Amm.re Delegato ♦	Mario Greco	1959	01.08.2012	30.04.2013	Appr. Bilancio 2015	M	X	X	X	X	-	13/13	X	X		P						9/9
Amm.re	Ornella Barra	1953	30.04.2013	30.04.2013	Appr. Bilancio 2015	M	X	X	X	X	-	13/13	X	X	10/10	P						
Amm.re	Cattaneo Flavio	1963	05.12.2014	05.12.2014	Appr. Bilancio 2015	-	X	X	X	X	3	1/1	X	X								
Amm.re	Figari Alberta	1964	30.04.2013	30.04.2013	Appr. Bilancio 2015	M	X	X	X	X	1	13/13	X	X	12/12	P						
Amm.re	Fourtou Jean-René	1939	06.12.2013	30.04.2014	Appr. Bilancio 2015	-	X	X	X	X	2	11/13	X	X	-	M						
Amm.re	Pellicoli Lorenzo	1951	28.04.2007	30.04.2013	Appr. Bilancio 2015	M	X	X	X	X	1	11/13	X	X	10/10	M						8/9
Amm.re	Pucci Sabrina	1967	30.04.2013	30.04.2013	Appr. Bilancio 2015	M	X	X	X	X	-	13/13	X	X	12/12	M						
Amm.re	Sapienza Paola	1965	24.04.2010	30.04.2013	Appr. Bilancio 2015	m	X	X	X	X	-	13/13	X	X	12/12	M						9/9
Amministratori cessati durante l'esercizio 2014																						
	Scaroni Paolo	1946	28.04.2007	30.4.2013	02.10.2014																	
N. riunioni svolte durante l'esercizio 2014: 13		Comitato Controllo e Rischi: 12		Comitato per la Remunerazione: 10		Comitato nomine e corporate governance: 9		Comitato per gli Investimenti: 9														
Il quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina del CdA era dello 0,5% del capitale sociale.																						

I simboli di seguito indicati devono essere inseriti nella colonna "Carica":

• Questo simbolo indica l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

♦ Questo simbolo indica il principale responsabile della gestione dell'emittente (Chief Executive Officer o CEO).

o Questo simbolo indica il Lead Independent Director (LID).

* Per data di prima nomina di ciascun amministratore si intende la data in cui l'amministratore è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel CdA dell'emittente.

** In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza; "CqA": lista presentata dal CdA).

*** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. Nella Relazione sulla corporate governance gli incarichi sono indicati per esteso.

(*) In questa colonna è indicata la partecipazione e degli amministratori alle riunioni rispettivamente del CdA e dei comitati (indicare il numero di riunioni cui ha partecipato rispetto al numero complessivo delle riunioni cui avrebbe potuto partecipare; p.e. 6/8; 8/8 ecc.).

(**) In questa colonna è indicata la qualifica del consigliere all'interno del Comitato: "P": presidente; "M": membro.

Tabella 3: Struttura del collegio sindacale

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Indip. Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio ***	N. altri incarichi ****
Presidente	Dittmeier Carolyn	1956	30.04.2014	30.04.2014	Appr. Bilancio 2016	m	X	23/23	2
Sindaco effettivo	Pozza Lorenzo	1966	30.04.2014	30.04.2014	Appr. Bilancio 2016	M	X	22/23	1
Sindaco effettivo	Di Bella Antonia	1965	30.04.2014	30.04.2014	Appr. Bilancio 2016	M	X	22/23	-
Sindaco supplente	Olivotto Silvia	1950	30.04.2014	30.04.2014	Appr. Bilancio 2016	m	X	-	-
Sindaco supplente	Di Carlo Francesco	1969	30.04.2014	30.04.2014	Appr. Bilancio 2016	M	X	-	-
Sindaci cessati durante l'esercizio 2014									
Presidente	Colucci Eugenio								
Sindaco effettivo	Terrin Gaetano								
Sindaco effettivo	Verni Giuseppe Alessio								
Sindaco supplente	Dattilo Maurizio								
Sindaco supplente	Fallacara Francesco								

Numero delle riunioni svolte durante l'esercizio 2014: 23

Quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 148 TUIF): 0,5% del capitale sociale.

* Per data di prima nomina di ciascun sindaco si intende la data in cui il sindaco è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel collegio sindacale dell'emittente.

** In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun sindaco ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza).

*** In questa colonna è indicata la partecipazione dei sindaci alle riunioni del collegio sindacale (indicare il numero di riunioni cui ha partecipato rispetto al numero complessivo delle riunioni cui avrebbe potuto partecipare; p.e. 6/8; 8/8 ecc.).

**** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato ai sensi dell'art. 148-bis TUF e delle relative disposizioni di attuazione contenute nel Regolamento Emittenti Consob. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti Consob.

Redazione
**Company Secretary
and Corporate Affairs**

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

Coordinamento grafico
**Group Communications
& Public Affairs**

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

Fotografie
Michele Stallo

Il servizio fotografico
è stato organizzato
nelle sedi Generali di
**Milano, Praga,
Parigi e Hong Kong**

Concept & Design
Inarea Strategic Design



ELEMENTAL
CHLORINE
FREE
GUARANTEED



HEAVY METAL
ABSENCE
CE 94/62



