



DIREZIONE FUTURO
insieme

Piano Strategico 2020-22



Tavola dei contenuti

Reale Group

- La nostra mission e la nostra ambizione
- La nostra identità
- Le 5 parole chiave che ci guidano
- Road to 2020-2022
- Il patto manageriale per il change management

Linee Guida

- Visione Strategica
- Gli stream strategici
 - Capital Management
 - Digital Transformation
 - Technology
 - Customer Centricity
 - People
 - Internazionalizzazione
- Sviluppo redditivo e Reti distributive
 - Ottimizzazione performance
 - Crescita Danni
 - Eccellenza Tecnica Auto
 - Eccellenza Tecnica Beni e Patrimonio
 - Ottimizzazione Vita
 - Redditività gestione finanziaria
 - Evoluzione modello distributivo

- Società di servizi
 - Blue Assistance
 - Reale Immobili
 - Banca Reale
- Progetti strategici
 - Rilancio Strategia Welfare
 - Data Driven Company
 - Sviluppo Servizi
 - TOM/CIS
 - IFRS17
 - Modello Interno Fase II

Piano 2020 - 2022

An aerial photograph of a cyclist riding on a cobblestone path. The path is marked with wide, curved stripes in blue, yellow, and white. The cyclist is positioned in the lower-left quadrant of the frame, moving towards the right. The overall scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

Reale Group

La nostra mission e la nostra ambizione

Mission

Garantire e prendersi cura delle persone che fanno parte del mondo Reale Group, rispondendo ai loro bisogni con la trasparenza e la professionalità di un Gruppo assicurativo Mutualistico e Socialmente Responsabile.

Ambizione

Continuare ad essere un Gruppo mutualistico **Indipendente, Sostenibile** nel tempo, in crescita e sempre più **Internazionale** e all'**Avanguardia**, in cui l'integrazione delle diverse realtà sia elemento distintivo e generatore di valore.

Reale Group, un gruppo assicurativo

- Che crede nei suoi **valori** e nella sua identità **mutualistica**, forte delle sue **radici** storiche
- **Indipendente, coeso e moderno** per tradizione
- Nel quale **sostenibilità** e **qualità** del servizio al Socio/Cliente sono le priorità
- Dove le **persone** (Soci/Clienti, Agenti, Dipendenti) sono "al centro"
- Nel quale **trasparenza, correttezza e professionalità** sono alla base del rapporto che lega le persone
- Che coltiva la sua ambizione di **crescere** e diventare sempre più **internazionale**
- Che sa **innovare** e rinnovarsi, integrando a pieno la tecnologia per mantenersi sempre competitivo e all'avanguardia
- **Socialmente responsabile**

RESPONSABILITÀ
PARTNERSHIP
SEMPLIFICAZIONE
TOGETHERNESS
CUSTOMER INSIDE

**Le 5 parole chiave
rappresentano il nostro
modo di stare e lavorare
insieme nel percorso di
realizzazione degli
obiettivi comuni.**

Road to 2020 - 2022



Il piano 2020/2022 coniuga diversi elementi di cambiamento e si consolida attraverso l'integrazione di 4 pilastri di trasformazione che ci guideranno in «Direzione Futuro».

Il patto manageriale per il Change Management

Le Linee Guida 2020 - 2022 rappresentano un importante piano di sviluppo e cambiamento.

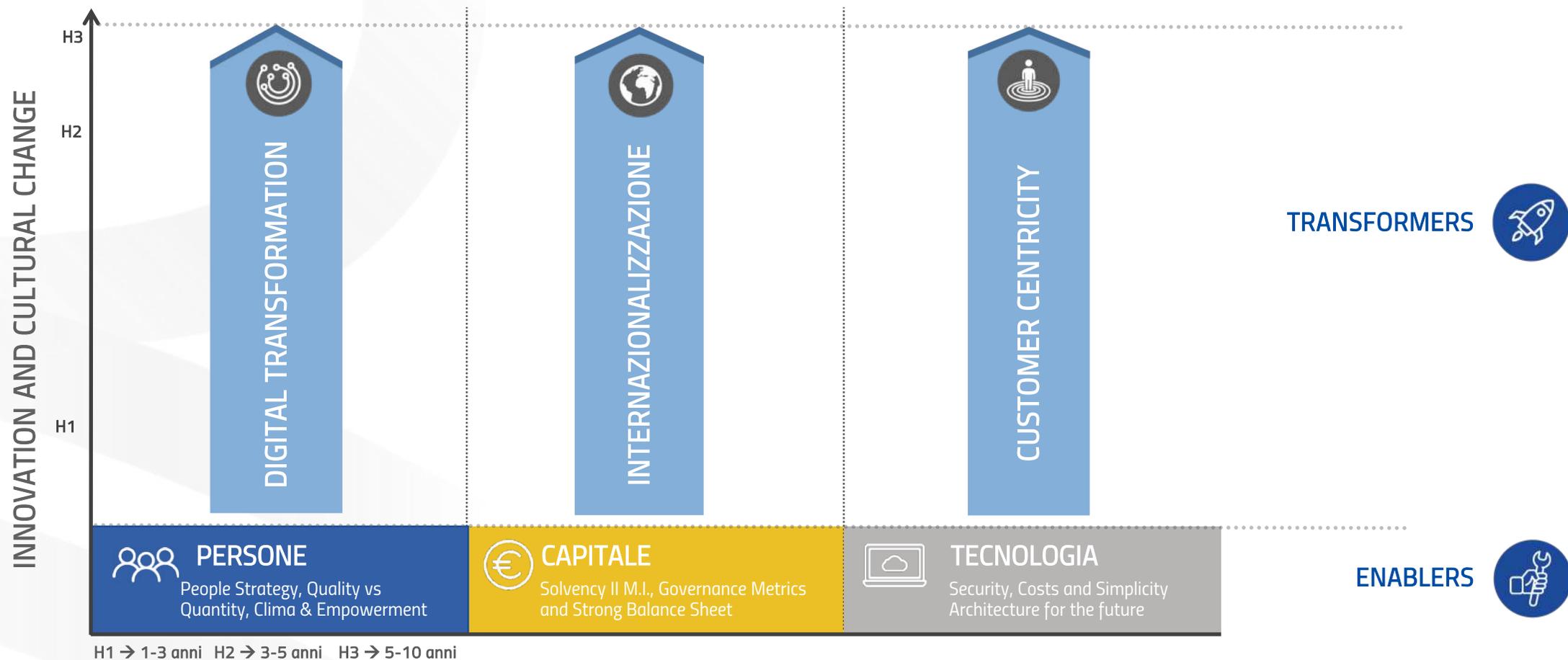
Ecco i 10 impegni fondanti a cui come manager far riferimento nei nostri comportamenti per mettere in moto la trasformazione del Gruppo.



Linee Guida

2020-2022

Si conferma la nostra visione strategica di medio-lungo periodo



I NOSTRI PRINCIPI | mutua, indipendente e sostenibile



Il Piano 2020-2022 si dovrà orientare per:

- **Rendere il Gruppo più vicino ai Clienti**, con un modello di servizio più semplice e personalizzato
- **Diversificare il business con la crescita internazionale** e su segmenti oggi poco sviluppati ottimizzando l'allocazione del Capitale
- **Accrescere il valore generato** facendo leva su eccellenza tecnica e dati
- **Digitalizzare la macchina operativa** e valorizzare le risorse umane del Gruppo

Stream strategici

2020-2022

Premessa

La strategia di Reale Group, nel preservare ed affermare il proprio posizionamento per gli anni a venire, ha identificato 6 direttrici strategiche di Gruppo cui è affidato il compito di far evolvere l'operatività dell'attività industriale di Reale Group a garanzia della sua competitività e perennità nel tempo. Essi sono:



Capital



**Digital
Transformation**



Technology



**Customer
Centricity**



People



Internazionalizzazione

Il loro compito sarà quello di sviluppare un nuovo approccio alla gestione del capitale, abilitare, tramite la digitalizzazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie, l'innovazione del Servizio al Cliente, ricercare la massima efficienza del modello operativo anche tramite l'evoluzione delle risorse e delle competenze necessarie per il futuro, diversificando al contempo il rischio paese.

Nelle pagine successive, per ognuno di loro, verranno definiti obiettivi, principali aree di intervento e milestones.

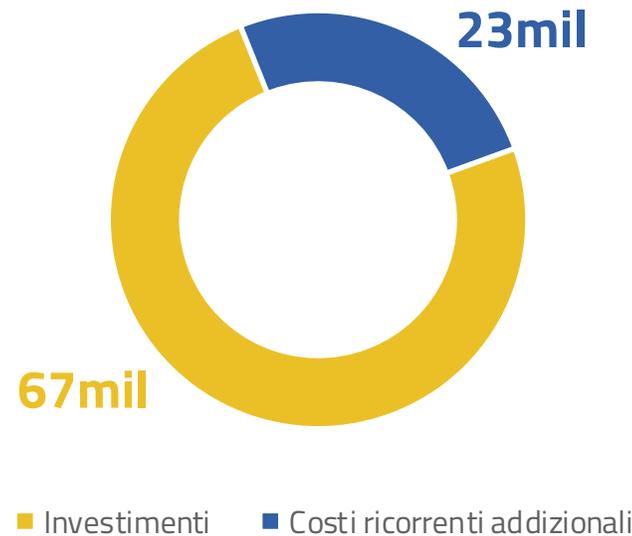
Stream Strategici – Il volume degli investimenti

Stanziati 90 mln € distribuiti nell'orizzonte temporale 2019 - 2022

- ✓ Customer Journey digitali
- ✓ Automazione processi
- ✓ Semplificazione e innovazione IT
- ✓ Inserimento nuove competenze e valorizzazione risorse
- ✓ Ribilanciamento workforce su aree a maggiore valore aggiunto
- ✓ Creazione polo internazionale

Forti investimenti in tecnologia e innovazione

Cash out* stream strategici 2019-22, M€



* Flusso di cassa



~70%

Efficientemente ed evoluzione del modello operativo



~25%

Miglioramento del servizio al Cliente



~5%

Diversificazione internazionale e ottimizzazione capitale

Stream Strategici – Investimenti in linea con il mercato



Italia

CATTOLICA
ASSICURAZIONI

Italia

UnipolSai
ASSICURAZIONIREALE
GROUP

Investimenti piani
triennali (M€)

~ 350

~ 100

~ 120

~ 320

~ 90

Premi Gruppo normalizzati
(GWP Mld€)**

7,4

2,3

2,1

8,4

2,4

Esclude premi internazionali
(es. Reale Seguros)

Ratio investimenti/
premi normalizzati, (%)*

~ 5%

~ 4%

~ 6%

4%

4%**

* Premi 2017, PLC Danni + PLC Vita / 10 per normalizzazione premi unici; Reale Group Calcolato su premi normalizzati RMA e ITA 2017, inclusa Uniqa - ** Premi 2017 su mercato italiano
- Fonte: Rielaborazione Boston Consulting Group su dati: ANIA, Infobila, articoli di giornale, Reale Group

€ Capital Management

Obiettivi

Sviluppare, a livello di Gruppo, un nuovo approccio alla gestione del capitale che permetta:

- un'efficiente allocazione dello stesso
- un nuovo modello operativo integrato nel processo di Pianificazione e ORSA.

Principali aree di intervento

- Definizione obiettivi e iniziative strategiche a livello di Gruppo, Legal Entity e Business Unit
- Sviluppo e validazione della metodologia per le metriche di capital productivity
- Formalizzazione di processi e Governance per la gestione del capitale a regime
- Strutturazione di training e sviluppo di strumenti a supporto del capital management

Milestones

Definizione struttura

del piano di accentramento del capitale e degli elementi per ottimizzarne la gestione

Definizione metodologia

e quantificazione capitale trasferibile

Definizione policy

del capitale integrata con il processo di Pianificazione e ORSA

Disegno struttura reporting



Digital Transformation

Obiettivi

Accelerare il processo di innovazione del Gruppo al fine di evolvere il modello di relazione con i Soci/Assicurati/Clienti e migliorare l'efficiamento operativo.

Mettere a disposizione strumenti operativi di innovazione (Digital Factory, Lab1828, Ecosistemi & Partnership, Corporate Venturing e Data Science Centre of Excellence) attraverso i quali (singolarmente o in sinergia) sia possibile finalizzare iniziative e contemporaneamente sviluppare e rafforzare nuove competenze e metodologie di lavoro.

Principali aree di intervento

- Interazione con lo stream Customer Centricity e People
- Rivisitazione digitale di processi per migliorare la produttività e l'efficienza

Milestones

Entro il 2019

Consolidamento modello operativo e approccio metodologico + 3 stanze operative (2 Italia, 1 Spagna)

Entro il 2020

5 stanze attivate
(3 Italia, 2 Spagna)

Entro il 2021

4 stanze attivate
(3 Italia, 1 Spagna)

Entro il 2022

4 stanze attivate
(3 Italia, 1 Spagna)



Technology

Obiettivi

Ridisegnare il polo tecnologico del Gruppo per il futuro, garantendo l'evoluzione delle **componenti tecnologiche e organizzative** al fine di costituire un fattore abilitante alla realizzazione degli **obiettivi strategici di business** quali centralità del Cliente, digitalizzazione, internazionalizzazione, garantendo nel contempo una razionalizzazione dell'esistente per ottenere **benefici di efficienza e razionalizzazione dei costi**.

Principali aree di intervento

- **Nuova Organizzazione** e potenziamento delle **conoscenze / competenze** delle risorse interne
- **Evoluzione della Governance:** nuovo modello operativo rivolto ad un approccio «Agile», revisione dei processi, presidio del rischio e aderenza ai requisiti di compliance, evoluzione modello dei controlli e monitor delle performance, strategia di sourcing e governo dei fornitori
- **Evoluzione Tecnologica:** disegno della Architettura a tendere, nuovi modelli di integrazione con partner esterni e di governo/fruizione dei dati, razionalizzazione portafoglio applicativo, ottimizzazione delle Infrastrutture e delle «Operation», presidio evoluzione tecnologica
- Continuare il **rafforzamento** del Sistema per la Gestione della **Sicurezza**

Milestones

2019

- Nuova organizzazione ITES
- Nuovo processo - Demand IT
- Disegno della nuova architettura informatica
- Avvio razionalizzazione applicativi – TOM/CIS
- Avvio programma di APIficazione
- Avvio ottimizzazione Infrastrutture IT e Operations
- Set up Analytics Center/Gestione Use Case Italia e Spagna
- Assessment Certificazione ISO:27001:15

2021

- Consolidamento nuovo Modello Operativo IT
- Consolidamento Digital Platform
- Adozione Cloud
- Proseguimento processo di APIficazione
- Continuazione implementazione Architettura target
- Consolidamento razionalizzazione applicativi – TOM/CIS

2020

- Nuovo Modello Operativo IT
- Data Governance Framework
- Estensione Use Case richiesti dai Data Scientist
- Consolidamento processo di ottimizzazione Infrastrutture IT e Operations
- Proseguimento processo di APIficazione
- Implementazione architettura target
- Proseguimento razionalizzazione applicativi – TOM/CIS -

2022

- Fine tuning Modello Operativo IT
- Completamento programma di APIficazione



Customer Centricity

Obiettivi

Personalizzare e rendere eccellente la nostra offerta di prodotti e servizi attraverso la segmentazione strategica e l'incremento della cultura del Cliente a tutti i livelli aziendali

Principali aree di intervento

- Identificare i segmenti strategici a cui rivolgere una customer experience di eccellenza
- Realizzare nuovi modelli di relazione e di offerta/servizio
- Ridisegnare le customer journey più rilevanti
- Ascoltare la voce dei Clienti/Soci e definire le metriche di rilevazione (NPS)
- Avviare un programma di Change Culturale interno ed esterno all'azienda

Milestones

Segmentazione strategica

Customer Journeys

Inner e Outer loop

Architettura tecnologica



Obiettivi

- Sostenere la competitività di Reale Group anticipando l'impatto dei trend sulla forza lavoro
- Proteggere le nostre competenze <core> e far entrare nuovi profili e nuove skill
- Promuovere una cultura organizzativa della diversità e dell'inclusione, partendo dal gender mix
- Coltivare i nostri talenti proiettandoli in una cultura internazionale
- Creare percorsi, monitorati e in continua evoluzione nel tempo, e modi di vivere l'azienda più vicini alla sensibilità e alle aspettative delle nuove generazioni (Gen. X, millennials, Gen. Z)

Principali aree di intervento

- Trasformazione della forza lavoro
- Inclusione & Employer Branding
- Attrazione/Selezione/Assunzione
- Formazione
- Sviluppo & gestione del talento
- Performance management
- Comunicazione Interna
- Introduzione dell'intelligenza artificiale e della robotica nei processi a basso valore aggiunto

Milestones

Posizionamento premium

nell'employer branding per attirare, dalle università e dal mercato, i migliori talenti e il personale più qualificato

«Employee Journey»

allineato alle migliori esperienze di mercato con particolare attenzione al miglioramento continuo ed alla misurazione

Modello operativo più efficiente e innovativo,

che integri le potenzialità della robotica (RPA) e dell'intelligenza artificiale (AI), dei processi <lean>, delle organizzazioni flessibili e intelligenti

Politiche di inclusione misurabili e tangibili



Internazionalizzazione

Obiettivi

- Identificare mercati globali di interesse, sviluppare una struttura adeguata in termini di governance e di risorse per lo sviluppo internazionale del Gruppo e definire modalità, procedure e processi di valutazione/acquisizione
- Essere presenti, entro il 2021, al di fuori dell'Italia dagli attuali 2 a 5 paesi e portare il contributo dei mercati esteri fra il 20 e il 30% della raccolta totale del Gruppo
- Valutare almeno tre dossier di acquisizione entro il 2021

Principali aree di intervento

- definire gli aspetti organizzativi dei team dedicati
- identificare i paesi di interesse
- definire il processo di analisi, selezione e approvazione dei dossier

Milestones

Strutturazione di una nuova divisione con relative risorse dedicate

Analisi dei principali dossier nelle aree di interesse

Presentazione al CdA degli esiti dei viaggi esplorativi

Sviluppo redditivo e reti

2020-2022

Premessa

Alla base della strategia di Reale Group, si conferma la focalizzazione sull'attività assicurativa caratteristica volta alla crescita redditiva del portafoglio ed alla costante ricerca dell'eccellenza tecnica, al fine di rafforzare maggiormente la marginalità del core business e supportare lo sviluppo sostenibile tramite la centralità delle nostre Reti distributive.

Nelle pagine seguenti, verranno individuate le principali Linee Guida di azione suddivise con la seguente logica:

**Crescita
Danni**

**Eccellenza Tecnica
Auto**

**Eccellenza Tecnica
Beni e Patrimonio**

**Eccellenza Tecnica
Vita**

**Redditività della
Gestione Finanziaria**

**Evoluzione Modello
Distributivo**

Crescita Danni

Obiettivi e azioni

- 
 Sviluppare iniziative che guidino la trasformazione del Gruppo in un'ottica Customer Centricity
- 
 Crescere in maniera profittevole migliorando le capacità assuntive, di gestione della scontistica e di supporto alle reti distributive e focalizzandosi con maggiore intensità sullo sviluppo dei segmenti a maggior profittabilità
- 
 Continuare a migliorare il nostro catalogo di offerta, ricercando il miglior trade-off tra redditività e competitività, incrementando l'osservazione del mercato e dei trend evolutivi; ricercare <nuovi mercati> da avviare attraverso iniziative pilota, che, se efficaci, vengano nel tempo consolidate
- 
 Ottimizzare la determinazione del premio auto, tramite l'arricchimento di dati da fonti <esterne> e il ricorso a nuove forme di scontistica commerciale
- 
 Completare le azioni intraprese sui Clienti auto ex Uniqa
- 
 Consolidare la strategia welfare retail e PMI, continuando sul percorso già intrapreso di consolidamento della quota di mercato su questo segmento
- 
 Insistere su segmenti strategici specifici (agricoltura, terzo settore) al fine di migliorare il posizionamento e la quota di mercato
- 
 Sviluppare il portafoglio e definire una value proposition specifica per segmenti di clientela individuati secondo la fascia di età (senior, > 65 < 4 anni) o esigenze specifiche (espatriati)
- 
 Disegnare un'offerta dedicata al <renting>, sviluppando prodotti, tariffe e accordi con intermediari specializzati
- 
 Ristrutturare organizzativamente l'area trasporti, al fine di avviare un'attività di marketing diretto che ci permetta di diventare operatori logistici e produttori, per aumentare la crescita premi e migliorare la redditività del settore.
- 
 Migliorare la competitività del prodotto Moto e incrementarne la commercializzazione

Eccellenza tecnica Auto

Obiettivi e azioni

-  Generare leve di efficienza che consentono all'azienda di ridurre il claims ratio e di migliorare gli altri indicatori tecnici
-  Ottimizzare il modello di gestione delle flotte per migliorare il trade-off tra competitività e redditività in questo segmento con elevate potenzialità di crescita
-  Ideare, sviluppare e implementare soluzioni, nuovi criteri di gestione dei sinistri e nuove tecnologie che permettano di incidere sui costi di gestione, sul costo medio sinistri e sulla prevenzione delle frodi (telematics, sviluppo di accordi con fiduciari, carrozzerie, potenziamento di strutture dedicate come il SARC, preventivatore unico, videoperizie, ecc..)
-  Rivedere il processo di flessibilità auto in agenzia, in coerenza con le valutazioni attuariali per l'ottenimento del corretto mix crescita-redditività

Eccellenza tecnica Beni e Patrimonio

Obiettivi e azioni

-  Generare leve di efficienza che consentono all'azienda di ridurre il claims ratio e di migliorare gli altri indicatori tecnici
-  Ottimizzare il modello riassicurativo di Gruppo rivedendo i trattati e valutando possibili sinergie riassicurative sul portafoglio di Reale Seguros al fine di realizzare economie di scala
-  Sviluppare nuovi criteri per la gestione dei sinistri e implementare soluzioni tecnologiche (es. videoperizia) che consentano di ridurre il costo medio
-  Recuperare e rafforzare la redditività sul prodotto Globale Fabbricati tramite azioni di riforma del portafoglio (attività di pruning), efficientamento sinistri e, per Italiana, di revisione prodotti, tariffe e recupero scontistica
-  Recuperare redditività nel settore agricoltura tramite il bilanciamento del mix territoriale e valorizzando gli accordi settoriali esistenti
-  Far evolvere i modelli di pricing, tramite l'inserimento di nuove variabili e informazioni sui rischi e sui Clienti, al fine di avere nuovi modelli che valutino il rischio in modo più efficace e stabiliscano il premio in maniera più appropriata
-  Rendere redditizio il segmento Casa attraverso lo sviluppo di un nuovo prodotto che consenta di competere in condizioni simili a quelle offerte dal mercato (gamma bassa, media e alta)
-  Riposizionare il settore dei trasporti, orientandosi verso una tipologia di Clienti a più ad alto valore

Eccellenza tecnica Vita

Obiettivi e azioni

-  Rivedere e ampliare, ove opportuno, il catalogo prodotti, esplorando soluzioni innovative come i prodotti <capital light>; ribilanciare il mix dell'offerta (es. nuova offerta Multi-ramo a premio periodico); sviluppare una nuova linea di prodotti previdenziali e le linee Vita Protection (TCM)
-  Ulteriore spinta verso l'efficientamento e il consolidamento del modello Vita al fine di ottenere maggiore flessibilità e reattività dei sistemi IT riducendo il time-to-market attraverso l'adozione di un nuovo Front End da parte della rete e la scelta di applicativi di Back End anche in ottica della nuova normativa IFRS 17
-  Creare un programma che aiuti le agenzie a sviluppare una figura specializzata nella commercializzazione di assicurazioni sulla vita
-  Valutare lo sviluppo di una nuova offerta Life Risk e progettare un piano per migliorare la *retention*

In sintesi il business Vita deve essere indirizzato verso il recupero e il miglioramento della redditività.

Redditività Gestione Finanziaria



Le linee guida per la definizione della redditività dei portafogli Danni e Vita verranno definite

- Secondo le indicazioni strategiche definite dalla Commissione Investimenti di Gruppo e deliberate dai C.d.A. in merito alla Strategic Asset Allocation per i portafogli
- Alla luce dello scenario finanziario ipotizzato, dei cash flow matching aggiornati e dell'attività di ALM
- Con un approccio risk-based coerente con le indicazioni strategiche in termini di rischio/rendimento
- In linea con gli obiettivi del Progetto di Capital Management che prevedono un progressivo accentramento del capitale in Capogruppo investito con profili di elevata liquidità

In particolare nel comparto Vita le linee guida, che saranno la base per la definizione dei rendimenti dei singoli fondi, deriveranno dal consolidamento delle attività di ALM, che hanno portato allo sviluppo di un approccio liability driven di tipo bottom-up, volto a preservare la sostenibilità finanziaria per le Compagnie e il rendimento per il Cliente.

Evoluzione modello distributivo - Reale Mutua

Focus efficacia commerciale



Elementi di contesto

- Spinte evolutive esterne
 - Pressione competitiva crescente
(Compagnie tradizionali, Dirette, Banche, Poste, "New comers"...)
 - Evoluzione del comportamento Clienti (immediatezza, autonomia, digital, ...)
- Spinte evolutive interne
 - Consolidamento del modello di business verso un approccio integrato omnicanale
 - Focalizzazione sui business caratteristici di RMA Welfare e PMI

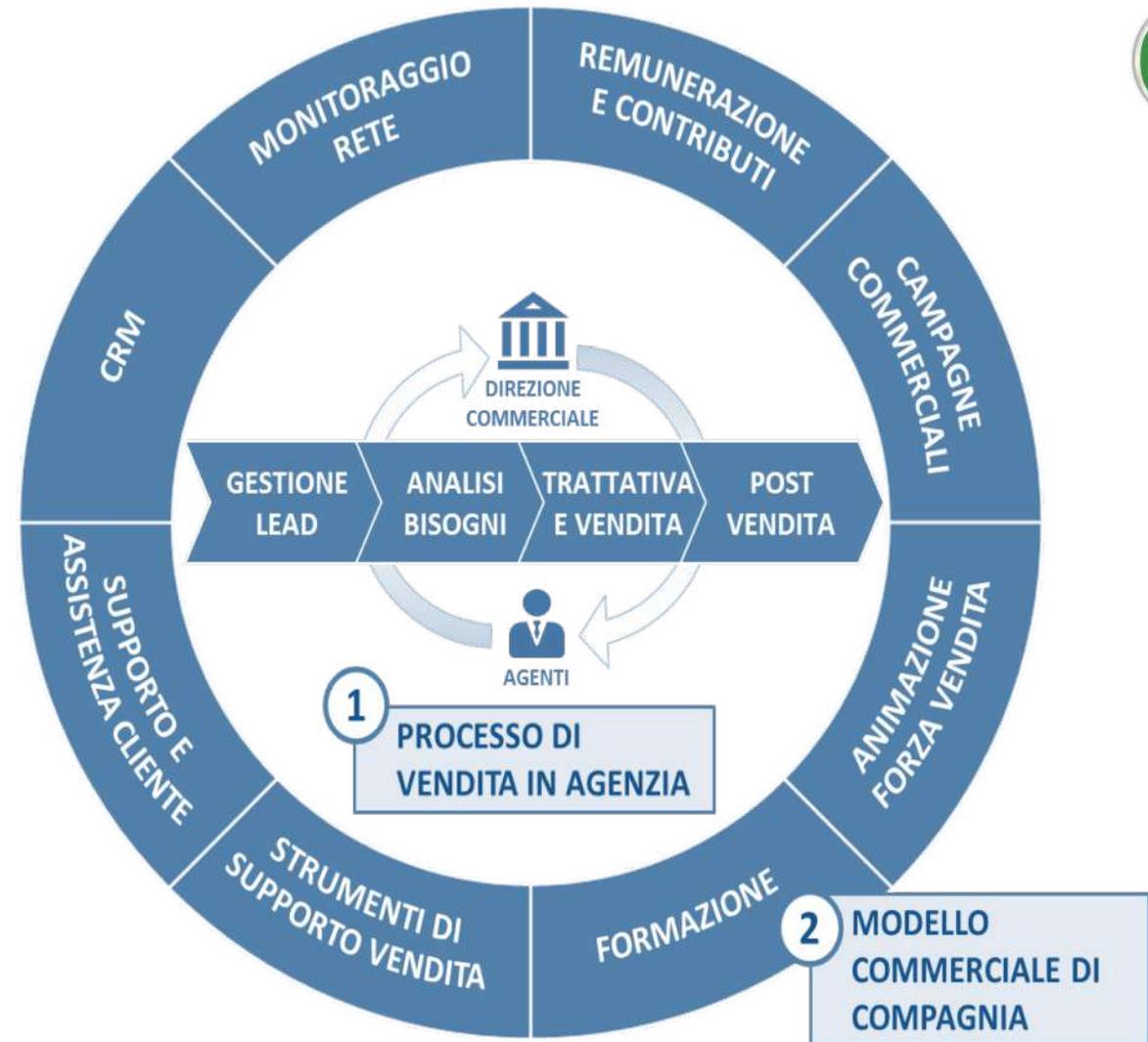
Obiettivi del progetto

- Definire il nuovo paradigma del modello commerciale agenziale e relativo supporto della Compagnia
- Disegnare processi di vendita che incrementino l'efficacia commerciale valorizzando best practice anche di altri settori e la valenza consulenziale dell'intermediario
- Disegnare un programma di interventi articolato in iniziative tattiche (approccio agile) e di lungo periodo



Evoluzione modello distributivo - Reale Mutua

Efficacia commerciale – framework progettuale



Evoluzione modello distributivo - Reale Mutua

Efficacia commerciale – Road map evolutiva



Evoluzione modello distributivo - Italiana

Strategia distributiva di Italiana basata su 4 pilastri



I Pilastri della strategia distributiva

Crescita

- Professionalizzazione e diversificazione mix
- Incremento Share of Wallet
- Recruiting nuovi agenti e intermediari

Semplicità

- Semplificazione dei processi e sistemi IT
- Focalizzazione dell'offerta

Diversificazione

- Apertura a diversi modelli agenziali
- Crescita anche su promotori e banche
- Attenzione verso modelli innovativi e multi-canalità

Tradizione

- Forte integrazione nel Gruppo Reale Mutua
- Centralità e ascolto delle reti fisiche

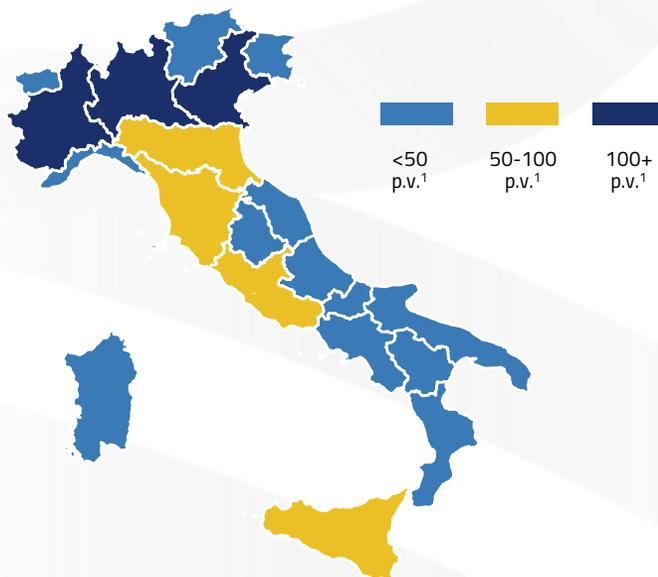
Valorizzazione degli asset distintivi reti Italiana/ Ex-Uniqa e sviluppo di un modello di supporto flessibile come enabler fondamentali della nuova strategia

Evoluzione modello distributivo - Italiana

La rete di Italiana, nel 2019, è una rete capillare e multi-canale grazie anche all'integrazione con Uniq



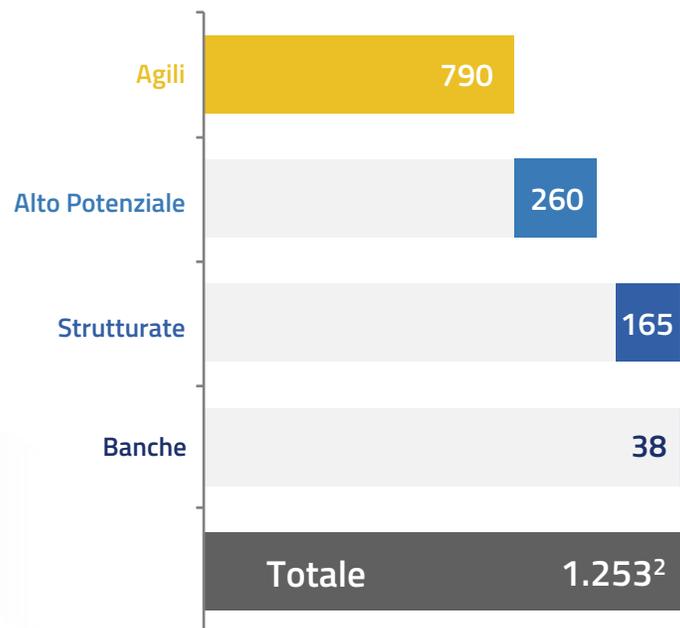
Una rete distributiva capillare sul territorio
Distribuzione punti vendita per regione,
dati Aprile 2019



1. Punti vendita 2. Non include 10 punti vendita non classificati (2 Italnext e 8 REM)

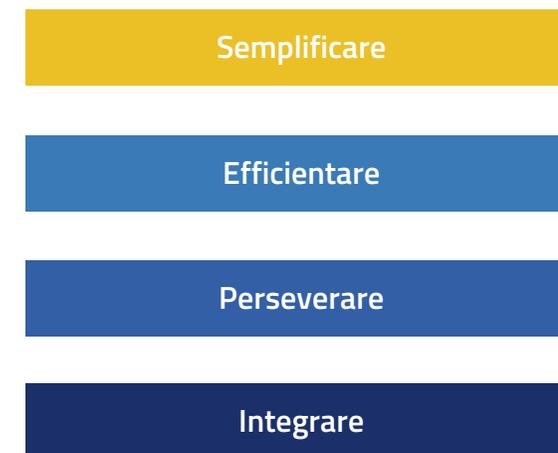
Fonte: dati Direzione Centrale Distribuzione – Gestione Reti

... con diverse tipologie di punti vendita
Distribuzione punti vendita per tipologia,
dati Giugno 2019



Fonte: dati Direzione Centrale Distribuzione – Gestione Reti

I dati 2019 hanno confermato la segmentazione e le priorità di Italiana



Evoluzione modello distributivo - Italiana

Guardando avanti, il Piano 2020-2022 dovrà focalizzarsi su 3 obiettivi da raggiungere attraverso flessibilità ed efficienza del modello



3 obiettivi chiave per il Piano 2020-2022...



Realizzare a pieno il modello target
completando la differenziazione del supporto per tipologia di punto vendita



Proseguire la diversificazione
dei canali di vendita con focus su banche e reti finanziarie¹



Proseguire l'evoluzione e la crescita
con incremento Share of Wallet su agenzie plurimandatarie



... per i quali flessibilità ed efficienza saranno cruciali su più livelli



Offerta
Differenziandola sulle esigenze dei diversi intermediari, minimizzando il time-to-market



Supporto distributivo/ assuntivo
Completando la differenziazione del modello su tutti gli ambiti previsti, inclusi sistemi IT



Infrastruttura IT ed operations
Garantendo stabilità e integrabilità dei sistemi con le diverse reti distributive (es. banche)

1. Con identificazione target, sviluppo modelli di partnership, ...

Evoluzione modello distributivo - Italiana

Rimangono comunque ancora alcuni margini di ottimizzazione del modello, da reindirizzare per garantire il nostro successo nei prossimi anni



Ottimizzazione macchina operativa

Modello operativo Vita, gestione subagenti, riconoscimento management fees, contabilità broker e banche



Solidità e flessibilità dei sistemi IT

Instabilità su dati provenienti dai gestionali Vita e sistemi non differenziati tra segmenti



Razionalizzazione dei punti di comunicazione

Numerosi punti di accesso per comunicazione rete-direzione

Evoluzione modello distributivo - Reale Seguros

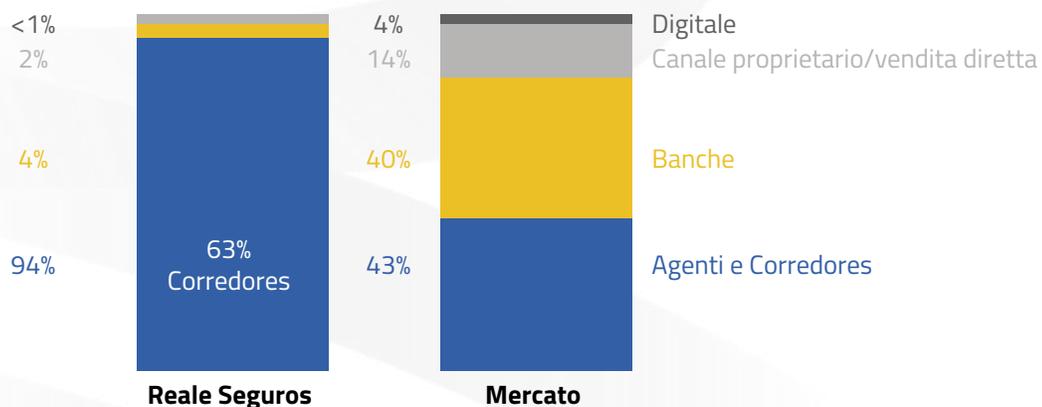
Reale Seguros, società di riferimento nell'intermediazione con modello territoriale

Obiettivo: consolidare la rete di mediazione



94% premi intermediati da Corredores e Agenti

% su totale premi Danni e Vita – dati 2017



- Società basata sulla mediazione
- Intermediazione bancaria inferiore al mercato
- Lavoro diretto o digitale residuo oggi

- Più volume d'affari con i broker
Incremento dello share of wallet
- Garantire redditività nelle Associazioni
Con appropriati modelli di relazione e gestione
- Sviluppare segmento <Grandi Broker>
Come unità specializzata con un grande potenziale
- Rinforzare le Agenzie
Più grandi, più diversificate e più professionali

Evoluzione modello distributivo - Reale Seguros

Corredores, situazione attuale e strategia «Segmento e obiettivi diretti»



- 3.500 corredurías con un contratto,
- 2.000 sono attive con Reale
- Sono il 63% del portafoglio e il 67% delle vendite

SoW 11%

- Il 44% appartiene ad un'associazione (20)
- Con un RC vicino al 100%

SoW 13%

- 40 Corredurías <industrializzate>
- Intermediario +1.100M e crescere

SoW 8%

Crescere, mantenere o rendere redditizio

Offerta di valore differenziata
Viene misurato con 4 indicatori chiave

Premi, Vendite, Sinistralità ed Annullamenti

Gruppo Titanium (basi)

110 Corredores (SoW +14%)
Quota +30% RS y 40% RV-Rischio



Evoluzione modello distributivo - Reale Seguros

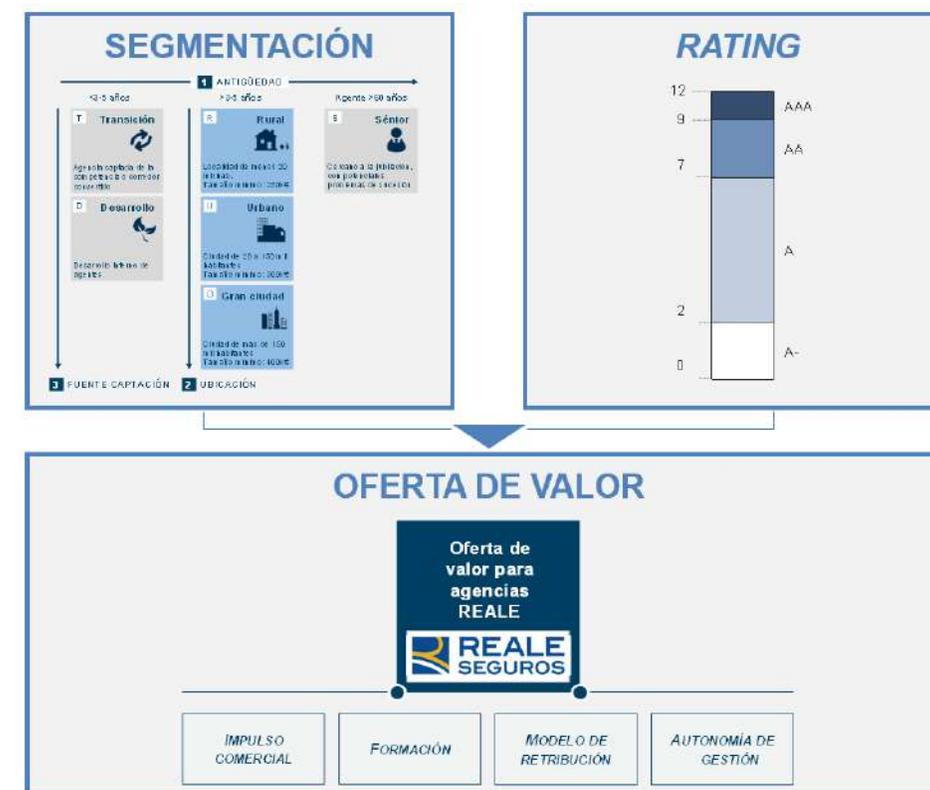
Agenzie, situazione attuale e strategia



Il nostro canale di Agenzia...

- 408 Agenzie (+40 nel 2018)
 - Implicano il 21% del portafoglio RS e il 19% delle vendite
 - Portafoglio medio di 0,6 M (include 0,1M di Vita Risparmio)
 - Buona crescita e RC
-
- 1.500 Agenti rappresentano il 10% del portafoglio RS
 - Del quale l' 82% è merito di 700 agenti.
 - 27 sono stati promossi ad <Agenzia> nel 2018 (8 nel 2017)
 - Piano Strategico degli Agenti nel 2020

Segmentazione e Offerta di Valore



Società di servizi

2020-2022

Le società di servizi rilanceranno l'ambizione in discontinuità con il passato



- **Posizionamento come confederatore dei middle player assicurativi** per le prestazione TPA Salute e i servizi
- **Efficientamento operativo** (costi indiretti e gestione network convenzionati)
- **Valorizzazione delle sinergie con il Gruppo Reale** (es. strategie agenti)



- **Consolidamento del modello attuale**
 - Ottimizzazione e digitalizzazione processi commerciali
 - Completamento integrazione reti Italiana
 - Sviluppo nuovi prodotti e servizi
- **Evoluzione della copertura territoriale** con ampliamento della copertura sulle aree Centro-Sud



- **Dimissione di un selezionato perimetro di patrimonio** per migliorare la redditività e generare flussi di cassa a supporto del Gruppo
- **Ottimizzazione del patrimonio** attraverso una revisione della composizione tra asset class, rischio e rendimenti

Le direttrici strategiche di sviluppo per il piano 2020 -2022



1. Posizionare Blue Assistance come player di mercato indipendente
2. Diventare il top player assistenza Salute di riferimento per i middle player assicurativi
3. Sviluppare un'offerta Servizi con soluzioni must have e play distintivi
4. Ottimizzare i costi interni ed esterni
5. Supportare la redditività del Gruppo
6. Lavorare per valorizzare e ingaggiare le risorse di Blue Assistance

Le direttrici strategiche di sviluppo per il piano 2020 -2022



2019

0. Efficientamento di Blue Assistance

- Efficienza della macchina operative
- Revisione del modello organizzativo
- Recepimento del piano di Gruppo
- Contenimento del costo dei sinistri
- Disegno del modello riassicurativo
- Completamento dell'offerta base sui servizi

2020

1. Posizionamento di Blue come TPA* Salute

- Sviluppo della strategia per i middle player
- Sviluppo e lancio di servizi innovativi
- Completamento delle misure di contenimento costi
- Implementazione del modello riassicurativo
- Sviluppo azioni funzionali al piano di Gruppo

* Top Player Assistenza

2021/2022

2. Seeding for the future

- Potenziale in-sourcing delle attività esternalizzate
- Potenziale integrazione verticale con strutture sanitarie

Sono stati identificati i cinque pilastri per il Piano Industriale 2020-2022



Ottimizzazione costi



Crescita su TPA*
Assistenza e Salute



Sviluppo dei Servizi Salute



Valorizzazione delle
sinergie con il Gruppo



Valorizzazione
e ingaggio risorse

* Top Player Assistenza

... con 15 aree di intervento chiave



Ottimizzazione costi

1. Efficientamento della struttura interna (ottimizzazione costi e automazione dei processi)
2. Contenimento pay-out esterno verso network di carroattrezzi e sanitario (rinegoziazione tariffe)
3. Rinegoziazione/ revisione delle attività in outsourcing



Crescita su TPA Assistenza e Salute

4. Evoluzione del modello
 - Apertura a modello riassicurativo
 - Federazione di middle player
5. Integrazione seamless delle customer journey₁ con l'esperienza Cliente di compagnia



Sviluppo dei Servizi Salute

6. Modello di gestione sviluppo di Servizi
 - Portfolio management venture like
 - Governance
7. Sviluppo enabler per implementazione dell'offerta base
 - Ottimizzazione offerta₂ Centrale operativa
 - Piattaforma tecnologica
8. Sviluppo primi play distintivi (es. servizi per genitori, orchestratore per cronici, supporto per sportivi...)
9. Disegno del modello distributivo e go to market (es. Agenti)



Valorizzazione delle sinergie con il Gruppo

10. Supporto ai pilastri strategici del Gruppo attraverso i servizi (es. Customer centricity, relazione agenti)
11. Modello di partecipazione a iniziative di innovazione del Gruppo (es. Reale Lab)



Valorizzazione e ingaggio risorse

12. Trasformazione organizzativa a supporto dell'ottimizzazione
13. Rafforzamento delle capabilities e investimento sulle competenze chiave
14. Valorizzazione del talento in coordinamento con il Gruppo
15. Continua attenzione al clima aziendale

1. Differenziati in base alle caratteristiche dei principali Clienti; 2. Offerta attuale (MyNet, Salutiamo, Blue Welfare, ...)

Le strategie di Banca Reale sono volte a consolidare/sviluppare il proprio ruolo strumentale a supporto del business assicurativo, come sistema integrato di servizi a beneficio delle reti distributive e della clientela di Reale Group.



Le principali azioni previste per il Triennio 2020-2022 riguarderanno, in particolare, l'evoluzione delle reti distributive e lo sviluppo dei processi operativi e delle tecnologie, strumentali a una crescente integrazione dei servizi bancari, finanziari e assicurativi offerti alla clientela di Reale Group.

Ambiti delle principali azioni

Reti Distributive

Prodotti e Servizi

Processi e Tecnologie

Principali azioni



Reti Distributive

- Prosecuzione del Progetto di apertura di nuovi Spazi Banca;
- Realizzazione una nuova filiale a Roma, quale hub per l'erogazione di prodotti e servizi a supporto delle reti distributive del Centro-Sud Italia;
- Affiancamento delle Compagnie di Reale Group nelle strategie distributive con le reti finanziarie.

Prodotti e Servizi

- Continuità nell'azione di ricomposizione degli attivi fruttiferi, agendo sulla progressiva crescita degli impieghi verso la clientela;
- Ampliamento dell'offerta dei servizi d'investimento, quali la consulenza avanzata in ambito MIFID II o la raccolta ordini su strumenti finanziari dei principali mercati esteri;
- Sviluppo di soluzioni innovative nell'ambito dei sistemi di pagamento, funzionali ai regolamenti delle agenzie assicurative di Reale Group.

Processi e Tecnologie

- Prosecuzione del progetto di digitalizzazione dei processi distributivi;
- Attività di efficientamento dei processi operativi (flessibilità, scalabilità, multicanalità);
- Lavoro in team con la funzione Innovation di Gruppo per lo sviluppo (in proprio o in partnership) di sistemi di pagamento innovativi in ottica PSD2.

Il Piano 2020-2024 di Reale Immobili è strutturato lungo due direttrici



Evoluzione/Ottimizzazione del patrimonio

- Diversificazione di prodotto e piazza
- Orientare le scelte di allocazione in funzione dei nuovi bisogni emergenti (sociali e ambientali)
- Proseguire l'attività di valorizzazione selezionando iniziative opportunistiche a sostegno della redditività futura
- Internazionalizzazione in coerenza al Gruppo
- Ricorso a strumenti finanziari per la gestione del patrimonio



Dismissione selettiva Opportunità di accelerazione della strategia

- Opportunità di accelerazione della strategia
- Dismissione di un selezionato perimetro di immobili per generazione di cassa a supporto del Gruppo e degli investimenti di Reale Immobili
- Identificazione di un perimetro di alienazione che supporti la ricomposizione del portafoglio in termini di asset class, rischio e redditività in linea ai prevedibili andamenti di mercato

Progetti strategici

2020-2022

Premessa

Il Piano triennale 2020-2022 di Reale Group, inoltre, si caratterizzerà per lo sviluppo di 6 Progettualità Strategiche di rilevante portata:

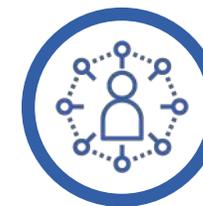
In fase di
progettazione



**Rilancio
Strategia Welfare**



**Data Driven
Company**



**Sviluppo
Servizi**

In fase di
realizzazione



TOM - CIS



**Nuovi principi
Contabili IFRS**



**Modello Interno
Fase II**

Nelle pagine successive, per ognuno di loro, verranno approfonditi linee guida, obiettivi, principali aree di intervento e milestones.



Rilancio Strategia Welfare

Le linee guida per l'istruzione del business plan di questo progetto sono:

- Rilancio deciso della strategia welfare completa, integrata e ambiziosa, sviluppando, fra l'altro, un nuovo approccio alle collettive salute finalizzato ad acquisire adeguati volumi per competere in questo segmento di mercato
- Spinta a una maggiore integrazione con il network di servizi di Blue
- Ricerca di nuovi accordi di distribuzione
- Consolidamento del modello retail con spinta sulla sottorete agenziale



Data Driven Company

Le linee guida per l'istruzione del business plan di questo progetto sono:

- Sviluppo della strategia dati a partire dalle necessità di business e declinazione sulla base di *use case*
- Sviluppo di una Data Governance a livello di Gruppo
- Sviluppo di una cultura del dato per le decisioni strategiche in tutti i settori aziendali
- Sviluppo di un piano di azioni volto a identificare gli ambiti di maggior impatto in termini di customer centricity e redditività



Sviluppo Servizi

Le linee guida per l'istruzione del business plan di questo progetto sono:

- Definizione di un modello operativo e distributivo
- Definizione di una value proposition a 360° per il lancio dei nuovi servizi
- Focus sui servizi in ambito Welfare/Salute, come chiave di redditività prioritaria per il Gruppo e le Reti distributive
- Ricerca di partnership per l'ingresso in ecosistemi



Obiettivo e principali aree di intervento

Disegno e realizzazione del Target Operating Model di Gruppo attraverso un rinnovo dell'infrastruttura tecnologica che permetta di:

- Soddisfare i requisiti di business e ridurre il time to market
- Migliorare la customer experience e la user experience del Cliente esterno e interno
- Supportare l'efficacia dei processi di vendita
- Progettare modelli di business multicanale
- Snellire i processi core della value chain del Gruppo



Milestones

Raccolta priorità

Identificazione
elementi cardine

Progettazione

Pianificazione degli
interventi



TOM

Le aree di intervento

1. Business

- Soddisfare le attuali esigenze del business e abilitare le future evoluzioni (es. Best Price)
- Rispondere alle esigenze differenziate di due Compagnie, con un modello distributivo multicanale e diverse tipologie di intermediari, Clienti e linee di offerta
- Ridurre il time to market (es. revisione tariffa, lancio nuovi prodotti)

2. IT

- Assicurare la semplicità di gestione e ridurre i costi di mantenimento sistema minimizzando il livello di personalizzazione sistemi
- Minimizzare costi/effort di sviluppo dando maggiore autonomia all'utente
- Introdurre una serie di servizi indipendenti dal front usato (servizi API), al fine di abilitare l'operatività su canali alternativi

3. Organizzazione

- Semplificare i processi per facilitare la gestione del modello nel continuo (lean approach) e focalizzare le strutture sulle attività a maggior valore aggiunto



4. User experience

- Migliorare la user experience, rispondendo alle esigenze dei diversi utenti (direzione e reti agenziali) attraverso personalizzazioni mirate e implementando una completa integrazione dell'esperienza d'uso sul front end unico

5. Customer experience

- Costruire una nuova customer experience sui principali touch-point con la Compagnia per abilitare gli obiettivi di customer centricity definiti dal Gruppo

6. Innovazione

- Integrare il modello operativo con elementi di innovazione che hanno raggiunto un buon livello di maturità (es. robotica)
- Garantire la possibilità di recepire i contributi futuri dell'innovazione





Obiettivo

Evoluzione di Aire in un sistema agile e scalabile per il futuro:

- Gestione del prodotto: autonomia alle aree utenti nella manutenzione e parametrizzazione di prodotti acquisendo capacità di sviluppo
- Evoluzione AIRE (Pegasystems): miglioramento user experience (mediatori e reti di vendita interna) più semplice e veloce, utilizzo in ambiente mobile (desktop, tablet, cellulare)

Principali aree di intervento

ITES, D. Transformación, D. Técnica-Actuarial, D. Comercial, D. Administración y Control de Gestión, D. Prestaciones y Operaciones

Milestones

Gestione del prodotto

- Produzione 2017-2019: Strumenti tariffari, Regole di business, Prodotti caricati Condomini, TRDM, Moto, Casa, Commercio y Auto
- 2020-2021: Offerte Commerciali e Modalità, Azioni commerciali; Prodotti caricati: Nuovo Moto e Casa, Camion, RC, Incidenti, PMI

Evoluzione di AIRE 2019 - 2021

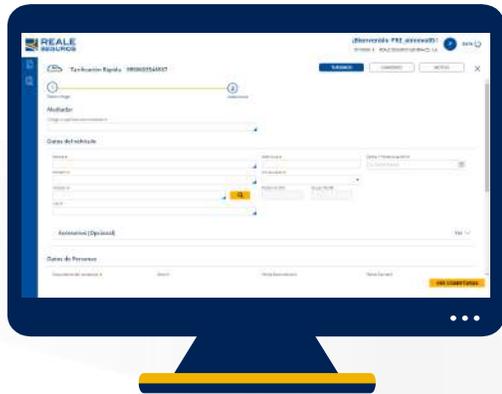
- 2019: Sistema veloce di tariffazione Auto, Camion e Moto, consultazione e gestione di ricevute, e flusso comune di emissione di polizze.
- 2020-2021: Integrazione dei prodotti nel flusso delle emissioni, altre funzionalità (Commerciale, Amministrazione, Tecnico, Prestazioni, ecc.)





CIS

Nuovi schermi di AIRE



Obiettivi

- Avere una piattaforma digitale per creare un nuovo “front multidevice” che permetta agli utenti di lavorare con una serie di funzionalità su PC, Tablet e Cellulare
- Guadagnare agilità in TTM
- Livello WS per l'integrazione con terze parti (B2B, B2B2C)

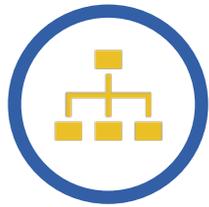


Gestione del Prodotto



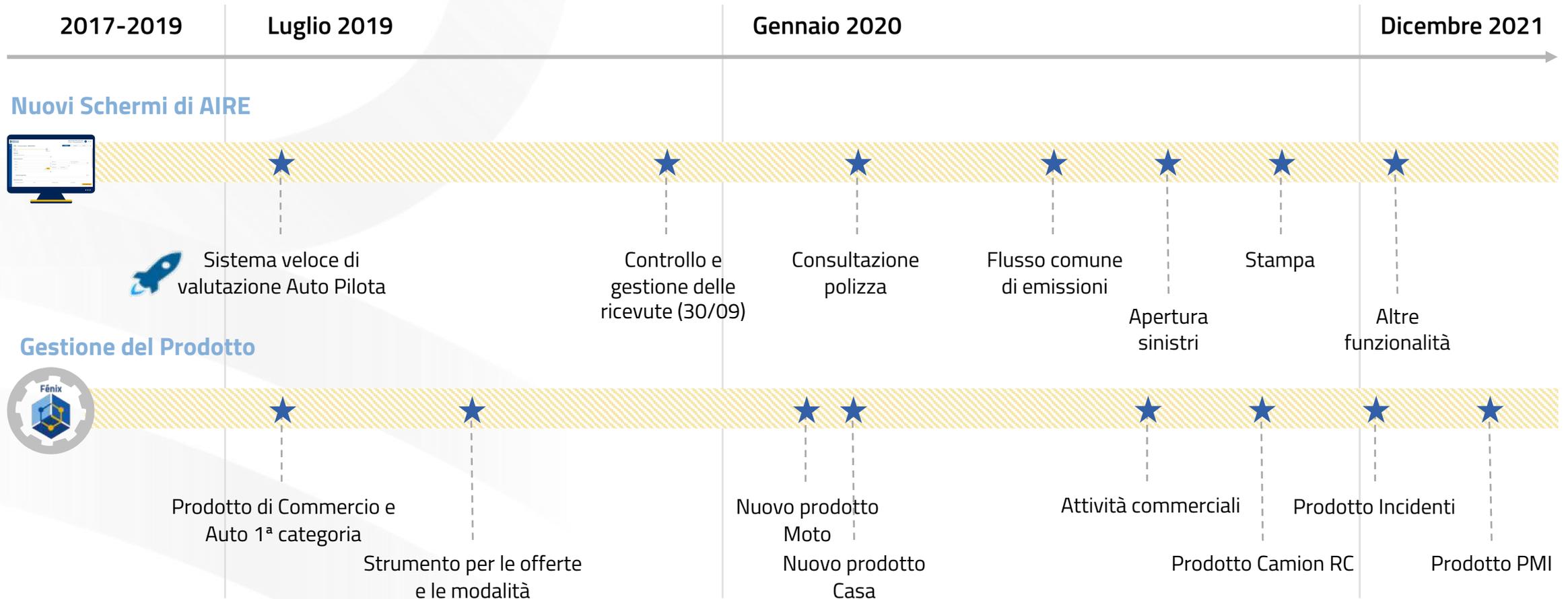
Obiettivi

- Autonomia e flessibilità per la gestione del prodotto (tariffe, regole commerciali, ecc.)
- Modello standardizzato per ottenere agilità nella definizione e manutenzione dei prodotti



CIS

Timetable e derivabile





Nuovi principi Contabili IFRS 17

Obiettivo del progetto

Definire ed implementare tutti i modelli e processi volti all'adozione dei nuovi standard di contabilità IFRS 9, 16 e 17 per l'intero Gruppo

Il perimetro progettuale

COMPANY	IFRS 9	IFRS 16	IFRS 17
Società Reale Mutua di assicurazioni	✓	✓	✓
Italiana Assicurazioni S.p.A.	✓	✓	✓
Reale Seguros Generales S.A.	✓	✓	✓
Reale Vida S.A.	✓	✓	✓
Reale Chile Seguros Generales S.A.	✓	✓	✓
Banca Reale		✓	
Blue Assistance		✓	
Reale Immobili S.p.A.	✓	✓	

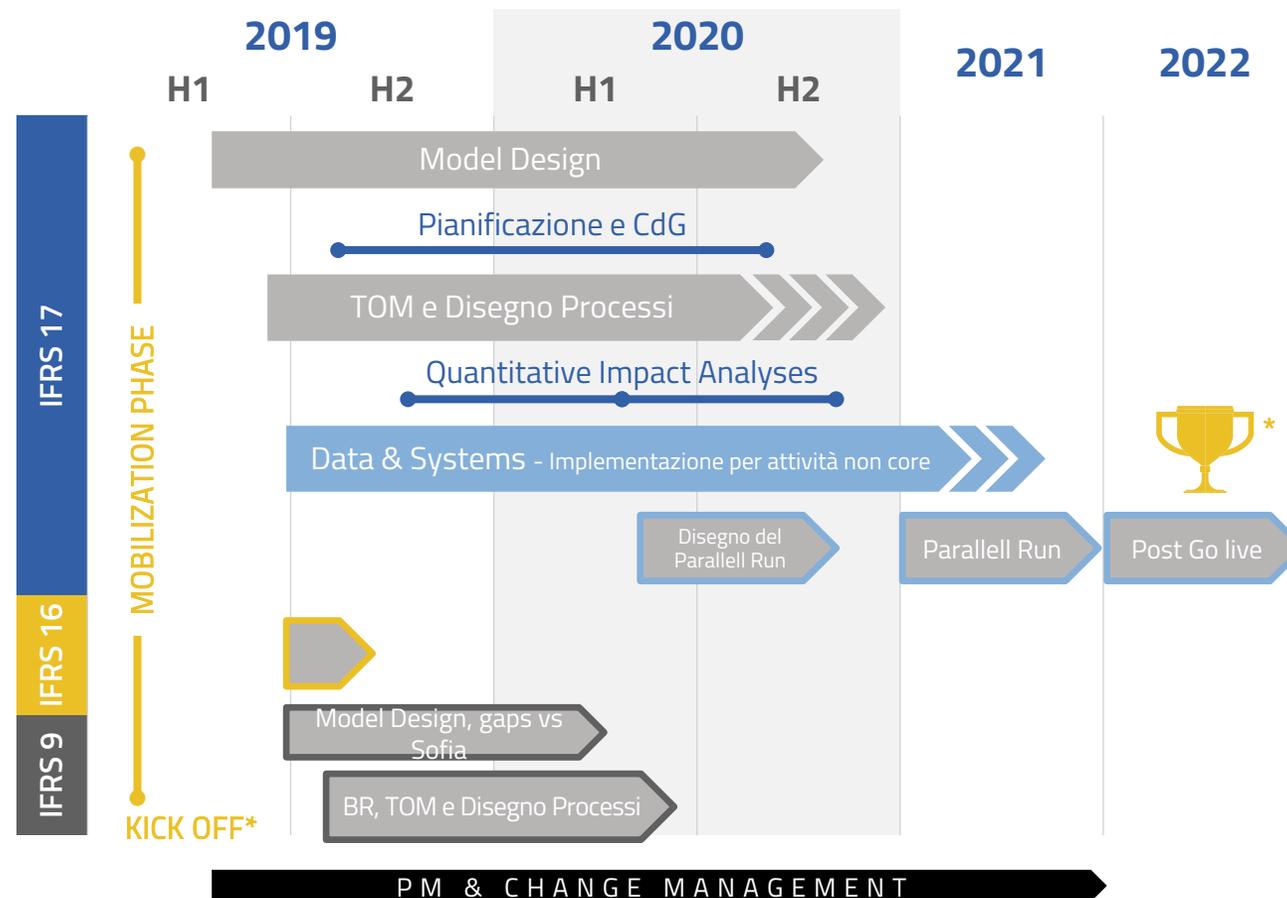


Nuovi principi Contabili IFRS 17

Timetable e derivable *

Principali milestone

- Definizione del modello Unit of Account (Danni, Vita, Riass.)
- Definizione del modello di Fullfillment cashflow (Danni, Vita, Riass.)
- Completamento di tutti i modelli, business requirement e processi
- Implementazione Modello Dati
- Architettura IT per pianificazione, budget e forecast
- Motore contabile IFRS 17 e nuovo ambiente della CO.GE.



* Aggiornamento timetable al 31/07/2019



Modello Interno

Fase II

Obiettivo

In sede di presentazione di prima istanza di approvazione del modello interno di Gruppo, Reale Group ha indicato un percorso di convergenza verso un perimetro più esteso in termini di moduli di rischio.

In particolare, per il triennio 2020 - 2022 il Gruppo sta procedendo con le attività finalizzate ad applicare per il calcolo del Solvency Capital Requirement il modello interno in una configurazione <estesa>.

Principali aree di intervento

- Completamento delle azioni di rimedio concordate con il Regolatore per il modello interno della gestione Danni (Fase 1)
- Estensione del modello interno ai rischi catastrofali della gestione danni (con focalizzazione sul Terremoto)
- Estensione del modello interno ai rischi della gestione Vita

Milestones

Dicembre 2019

Chiusura azioni di rimedio della Fase 1

Dicembre 2020

Go-live modifica del modello interno di Gruppo relativo ai rischi catastrofali Danni (Terremoto)

Dicembre 2022

Go-live modifica del modello interno di Gruppo relativo ai rischi della gestione Vita



Modello Interno

Fase II

Timetable e derivable

	2019		2020				2021				2022			
	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
1. Remediation Plan Fase 1	12/2019 Condivisione con IVASS ultime azioni di rimedio													
2. Model Change per l'integrazione CAT Risk - Terremoto	09/2019 Avvio regulatory assessment con IVASS					12/2019 Go-live atteso del modello								
3. Fase 2 (implementazione Modello Interno per la gestione vita)			03/2020 Avvio regulatory assessment con IVASS										12/2022 Go-live atteso del modello	
4. Possibile ripresa pre-application Modello Interno Reale Seguros														



Piano

2020-2022

Piano 2020-2022

Reale Group

IMPORTI IN MILIONI DI EURO

INDICATORI	2020	2021	2022
Raccolta Premi Totale	5.260	5.401	5.541
Variazione %	- 0,6%	2,7%	2,6%
Raccolta Danni	3.385	3.501	3.614
Variazione %	3,0%	3,4%	3,2%
Raccolta Vita	1.874	1.900	1.927
Variazione %	- 6,6%	1,4%	1,4%
Combined ratio operativo Danni	97,7%	96,8%	96,3%
Tasso di Rendimento Danni IAS*	1,20%	1,20%	1,20%
Ris. Operativo vita / masse gestite	0,24%	0,31%	0,35%
Ris. Consolidato di gruppo	153,3	175,4	207,4
Patrimonio netto di Gruppo	3.013	3.172	3.358
ROE**	5,3%	5,7%	6,4%
Indice di solvibilità (Solvency II)***	258%	264%	289%

* Tasso rendimento IAS netto gestione Vita e Società Strumentali ** Risultato IAS su semisomma del P.N di Gruppo *** Calcolato con Modello interno parziale

Piano 2020-2022

Reale Group

IMPORTI IN MILIONI DI EURO

Società	2020	2021	2022
Reale Mutua Assicurazioni	124,7	141,7	150,9
di cui risultato IAS esclusi effetti progetto Capitale sulla distribuzione di dividendi**	85,6	102,4	111,6
Italiana Assicurazioni	48,5	56,8	62,6
di cui risultato IAS esclusi effetti progetto Capitale sulla distribuzione di dividendi**	41,5	50,0	55,8
Reale Seguros Generales S.A.	31,0	33,9	38,0
Gruppo Chile	(2,6)	0,9	4,2
Reale Vida y Pensiones S.A.	2,0	2,3	4,1
Igar S.A.	2,6	2,2	2,8
Reale Immobili S.p.A.	36,9	24,5	28,2
Banca Reale S.p.A.	2,5	3,5	4,8
Blue Assistance S.p.A.	0,8	1,9	3,5
Altre Società*	5,1	6,1	6,6
Elisioni, dividendi e quote terzi	(98,2)	(98,4)	(98,4)
Risultato consolidato di Gruppo	153,3	175,4	207,4

* Tra le "Altre" figurano le quote dei risultati delle Imprese: Sara Assicurazioni (fino al 2017), Credem Assicurazioni, Italnex, Reale Ites S.r.l. Reale Ites ESP S.L.

** Il risultato è influenzato dalla politica di accentrimento della liquidità nota dal progetto Capitale

Nota: gli importi totali possono differire dalla somma delle singole componenti a seguito di arrotondamenti.

Piano 2020-2022

Reale Mutua

IMPORTI IN MILIONI DI EURO

INDICATORI	2020	2021	2022
Raccolta Premi Totale	2.303	2.357	2.418
Variazione %	- 4,0%	2,3%	2,6%
Raccolta Danni	1.552	1.597	1.647
Variazione %	2,6%	2,9%	3,2%
Raccolta Vita	751	760	771
Variazione %	-15,3%	1,2%	1,4%
Combined ratio di competenza	94,2%	93,6%	93,0%
Combined Ratio Operativo Danni	98,0%	97,2%	96,6%
Margine Operativo Vita	12,8	20,3	22,2
Risultato di esercizio IAS	124,7	141,7	150,9
Patrimonio netto Local	2.336	2.445	2.563
Indice di solvibilità (Solvency II) *	351%	361%	392%

* Calcolato con Modello Interno

Piano 2020-2022

Italiana

IMPORTI IN MILIONI DI EURO

INDICATORI	2020	2021	2022
Raccolta Premi Totali	1.998	2.021	2.045
Variazione %	0,5%	1,2%	1,2%
Raccolta Danni	798	810	824
Variazione %	1,4%	1,6%	1,6%
Raccolta Vita	1.200	1.211	1.222
Variazione %	0,0%	0,9%	0,9%
Combined ratio di competenza	92,7%	92,0%	91,4%
Combined Ratio Operativo Danni	98,0%	96,4%	95,9%
Margine Operativo Vita	20,2	19,0	23,8
Risultato di esercizio IAS	48,5	56,8	62,6
Patrimonio netto Local	685	695	710
Indice di solvità (Solvency II)*	230%	229%	255%

* Calcolato con Modello Interno

Piano 2020-2022

Reale Seguros

IMPORTI IN MILIONI DI EURO

INDICATORI	2020	2021	2022
Raccolta Danni	915	943	974
Variazione %	2,1%	3,1%	3,2%
Combined ratio di competenze	95,7%	95,5%	95,3%
Combined Ratio Operativo Danni	96,9%	96,7%	96,5%
Risultato di esercizio IAS	31,0	33,9	38,0
Patrimonio netto Local	463	457	454
Indice di solvibilità (Solvency II)*	320%	314%	315%

* Calcolato con Modello Interno

Reale vida	2020	2021	2022
Raccolta Vita	39	39	39
Variazione %	-16,6%	0,5%	1,0%
Margine Tecnico Finanziario Vita	6,8	7,4	8,2
Risultato di esercizio IAS	2,0	2,3	4,1
Patrimonio netto Local	18,0	20,3	24,3
Indice di solvità (Solvency II)*	230%	245%	279%

Igarsa	2020	2021	2022
Risultato di esercizio IAS	2,6	2,2	2,8

Reale Chile	2020	2021	2022
Raccolta Premi Totale	120	151	170
Variazione %	34,6%	25,8%	12,6%
Risultato di esercizio IAS	(2,6)	0,9	4,2

Piano 2020-2022

Reale immobili*

INDICATORI	2020	2021	2022
Ricavi da affitti	77	74	74
Risultato IAS	36,9	24,5	28,2

Banca Reale

Risultato IAS	2,5	3,5	4,8
ROE	3,9%	5,2%	6,7%
TIER 1	16,0%	14,4%	13,1%*

Blue Assistance

Ricavi per servizi captive + extracaptive	27	29	33
Riduzione tariffaria verso RMA e ITA	1	1	1
Riduzione costi network Blue Assistance	2,3	4,4	4,5

Reale Ites Italia - Spagna

Cash out investimenti - spese Reale Ites (**)	52,8	49,1	43,9
---	------	------	------

IMPORTI IN MILIONI DI EURO

* Capital ratio minimo normativo:12,3%
Capital ratio target da Budget Letter:15,0%
Eventuale aumento di capitale per il conseguimento del target a fine periodo:
circa 10,5 milioni di euro.

*Blue: riduzione Network Captive/No Captive (comprensivo di iva ove soggetta) Salute + Assistenza.

Glossario

- **Loss ratio di competenza:** sinistri di competenza / premi di competenza
- **Expenses ratio:** spese di gestione / premi di competenza
- **Combined Ratio operativo della gestione Danni:** rappresenta il rapporto tra gli oneri tecnici di competenza ed i premi di competenza. Gli oneri tecnici di competenza si definiscono come la somma algebrica delle seguenti componenti: sinistri di competenza + oneri di acquisizione + altre spese di amministrazione + variazione altre riserve tecniche + altri oneri tecnici netti + risultato della riassicurazione.
- **Combined Ratio:** loss ratio + expenses ratio
- **Margine Operativo della gestione Vita:** rappresenta la somma di ricavi tecnici lordi + ricavi finanziari su gestioni e su unit linked - costi di distribuzione - costi tecnici di gestione contrattualizzati - risultato della riassicurazione - benefici di mutualità – costi strutturali di produzione, gestione e liquidazione.
- **Risultato Operativo Vita su masse gestite:** risultato operativo gestione Vita di Reale Mutua, Italiana e Reale Vida rapportato alla semisomma delle riserve matematiche di analoghe Società.
- **Tasso di rendimento Investimenti Gruppo Italia IAS/IFRS escluso Gestione Vita:** rappresenta il rapporto tra i risultati della gestione finanziaria (redditi ordinari + profitti e perdite da negoziazione + plus e minusvalenze da valutazione portate a conto economico) rendicontati secondo i principi contabili IAS/IFRS e relativi a Reale Mutua sezione Danni, Italiana Ass.ni sezione Danni, Reale Immobili e Blue Assistance e la relativa massa gestita. La redditività è calcolata al netto dei redditi generati dai rapporti infragruppo (dividendi, risultati da negoziazione).
- **ROE:** risultato netto IAS rapportato alla semisomma del Patrimonio netto IAS.
- **RoRC:** risultato netto IAS, comprensivo dei Benefici di mutualità sommati agli utili al netto delle imposte per Reale Mutua e per il Gruppo, rapportato al valore dell'SCR.
- **Indice di Solvibilità (Solvency II):** rappresenta il rapporto fra Margine Disponibile e Margine Richiesto calcolato con logiche Solvency II.
- **TIER 1:** rappresenta il rapporto tra il Patrimonio di Base della banca e le sue Attività Ponderate in base al rischio.



 **REALE
GROUP**

TOGETHER MORE