

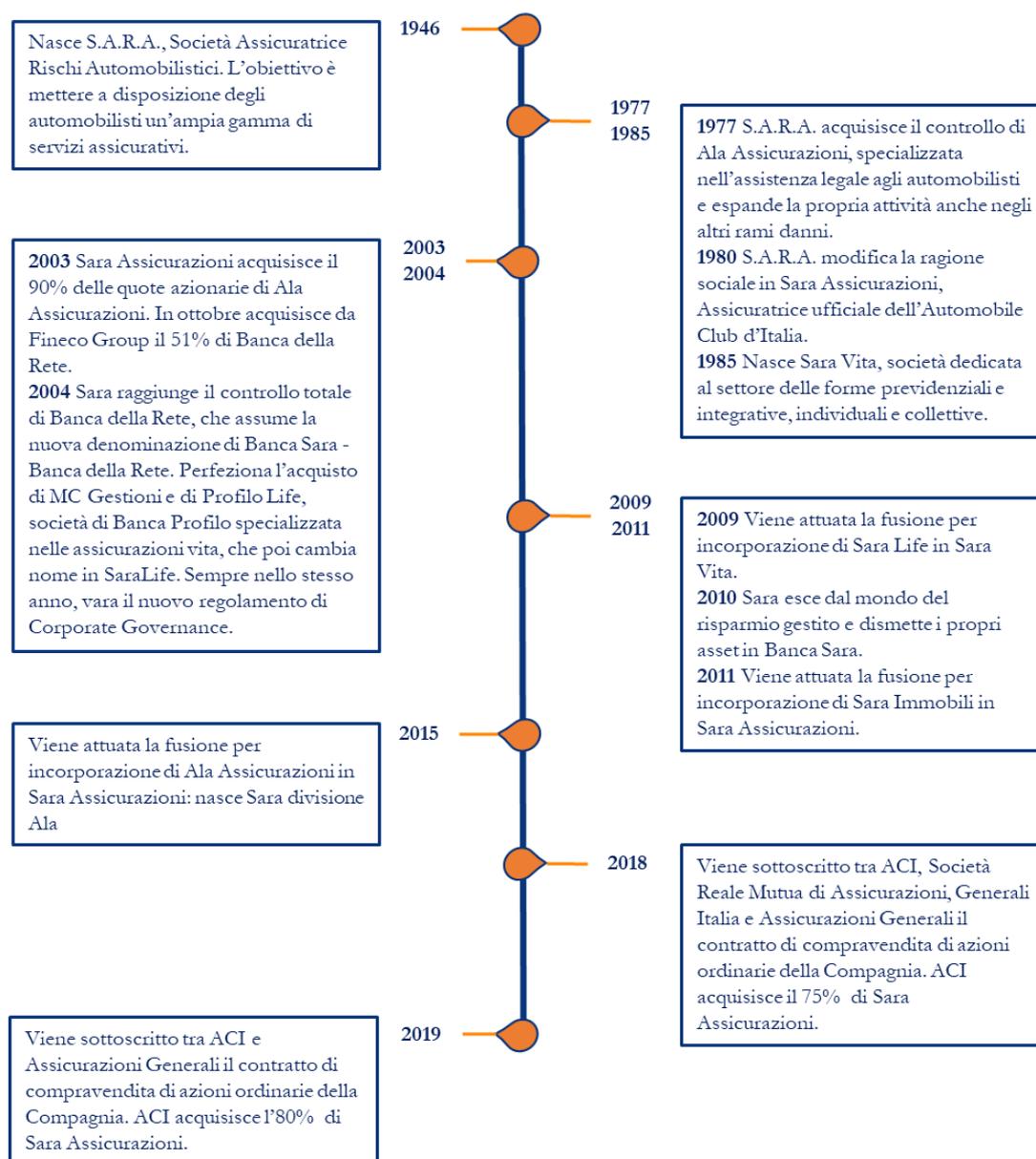
## IL MODELLO AZIENDALE DI GESTIONE E ORGANIZZAZIONE

Sara - Società Assicuratrice Rischi Automobilistici – è stata fondata nel 1946 con l'obiettivo di mettere a disposizione degli automobilisti un'ampia gamma di servizi assicurativi. Sara è la compagnia ufficiale dell'Automobile Club d'Italia - ACI e si pone come punto di riferimento per le famiglie grazie ad una gamma di prodotti assicurativi che rispondono a tutte le esigenze legate alla sicurezza personale, patrimoniale e del tenore di vita.

Il Gruppo offre infatti un'ampia gamma di proposte assicurative grazie a Sara Assicurazioni, compagnia specializzata nei prodotti assicurativi dedicati alla linea motor e ai rami elementari, e Sara Vita, compagnia specializzata nell'area del risparmio, della previdenza e della tutela, con un'offerta articolata nell'area degli investimenti. Inoltre il Gruppo, tramite la Divisione Ala, offre i propri servizi anche attraverso una rete di agenzie plurimandatatarie.

Il Gruppo, con sede legale a Roma, opera su tutto il territorio nazionale, attraverso una rete distributiva composta da Agenzie e da Subagenzie.

### Tappe principali della storia del Gruppo Sara



## **I Valori del Gruppo**

Il Gruppo Sara ha adottato per la prima volta nel 2004 il proprio Codice Etico, entro il quale è rappresentato il sistema valoriale di riferimento per il Gruppo. Nel 2013 il Codice è stato sottoposto ad un profondo processo di revisione, basato su un'ampia attività di coinvolgimento dei principali stakeholder. In particolare, sono stati coinvolti i Direttori di funzione, circa 300 dipendenti e oltre 300 agenti a capo di agenzie del Gruppo, con l'obiettivo di rafforzare i principi e i valori guida dell'azienda e favorirne l'effettiva attuazione.

Il Codice, in questa nuova versione, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione di Sara Assicurazioni il 21 ottobre 2013 e di Sara Vita il 18 dicembre 2013.

La diffusione del Codice tra tutte le persone che lavorano nelle società e per le società del Gruppo Sara, ha permesso di far conoscere a tutti gli stakeholder l'importanza che il Gruppo stesso riconosce ai valori dell'onestà, dell'integrità, della responsabilità, della lealtà, dell'imparzialità e del rispetto per le persone.

Il rispetto del Codice Etico e delle linee guida di comportamento in esso contenute è richiesto a tutti i dipendenti e i collaboratori del Gruppo, nonché ai fornitori. Il Codice Etico intende infatti favorire i rapporti interpersonali, all'interno e all'esterno del Gruppo, aiutando a sviluppare e mantenere un forte spirito di squadra e sostenendo il patrimonio intellettuale (conoscenze, competenze e relazioni) che quotidianamente rappresentano i valori di riferimento del Gruppo.

Gli impegni assunti nel Codice Etico sono stati ulteriormente sviluppati dal Gruppo con l'adozione nel novembre 2018 della Politica di Sostenibilità approvata dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, che formalizza principi, comportamento e obiettivi propri della cultura aziendale a integrazione dei valori del Gruppo.

## **Il contesto di riferimento: le prospettive strategiche**

Secondo le statistiche ufficiali dell'IVASS, la raccolta complessiva (vita e danni) realizzata dalle imprese vigilate IVASS e dalle rappresentanze SSE nel primo semestre 2019 è pari a 74,9 miliardi di euro - in lieve calo rispetto al 2018 (-0,2%).

La raccolta del primo semestre nel settore vita, prevalente con quasi tre quarti dei premi complessivi (55,4 miliardi di euro), nel 2019 è diminuita su base annua (-1,5%).

La raccolta nel settore danni si attesta nel primo semestre 2019 a 19,5 miliardi di euro; il risultato del +3,6% rispetto al primo semestre 2018, sebbene non in grado di compensare il calo subito dalla raccolta vita, consolida il recupero già registrato nel corso del 2017 e 2018: ad eccezione dell'R.C. autoveicoli terrestri, tutti i principali rami sono in aumento su base annua.

Si rimanda alla sezione "Il mercato assicurativo" della Relazione sulla Gestione, di cui la presente DNF Consolidata costituisce parte integrante, per la descrizione dei principali trend e l'evoluzione normativa del mercato assicurativo entro cui il Gruppo Sara opera.

In questo paragrafo sono descritti alcuni elementi di tipo strategico-prospettico, a garanzia della completezza informativa e della comprensione dell'attività dell'impresa e del suo andamento.

In relazione al contesto di riferimento, il Piano Strategico individuale delle due Compagnie del Gruppo, - Capogruppo Sara Assicurazioni e la Controllata Sara Vita - per il triennio 2020-2022 tiene conto delle linee guida di seguito riportate:

- *Sviluppo del business.* Anche per il prossimo triennio, obiettivo principale della Compagnia sarà lo sviluppo organico e sostenibile, in linea con quanto fatto nel triennio concluso. Il Piano della Capogruppo, definisce, quindi, una serie di azioni necessarie a sostenere il volume dei premi e la redditività delle Compagnie e della rete agenziale, sia rafforzando la rete agenziale esistente che cercando di attrarre nuove agenzie e sub-agenzie. Altro elemento chiave sarà il miglioramento del livello di servizio da raggiungere sia attraverso l'affermazione della cultura del cliente a tutti i livelli aziendali sia attraverso la revisione dei processi e dei sistemi in una logica di eccellenza del servizio alla Rete e al cliente finale; in questo ambito a partire dalla seconda metà del 2019 la Compagnia ha siglato

un importante accordo di partnership con Salesforce, la più importante piattaforma per il CRM a livello mondiale.

Nei prossimi anni bisognerà, inoltre, dedicare particolare attenzione all'evoluzione dell'ecosistema della mobilità in specie con riferimento alle seguenti tendenze:

- Sviluppo delle partnership BtoB tra Compagnie e case costruttrici o società di noleggio o player differenti, che mirano a divenire orchestratori dell'ecosistema della mobilità (Unipol acquista Car Server, Generali accordo con FCA, Telepass accordo con Prima Assicurazioni/Verti).
- Sviluppo delle coperture UBI indotte dallo sviluppo della connettività (formule behavioural Pricing) e data monetization.
- Sviluppo dei servizi accessori alle coperture assicurative relativi all'ambito della mobilità.
- Sviluppo di offerte modulari che tendono a coprire in generale tutti i bisogni dell'assicurato in mobilità, in logica "Dal prodotto al centro al Cliente al centro".
- Sviluppo dell'auto elettrica e progressiva introduzione degli ADAS.

Lo sviluppo del business Danni Non Auto sarà orientato nella ricerca di nuove forme di offerta, integrando le classiche coperture assicurative o quelle più innovative (e.i. Cyber), ai servizi non strettamente assicurativi a valore aggiunto per il Cliente (Sviluppo Ecosistemi Globali). Si va nella direzione di configurare forme di offerta modulari, Tailor Made, per adattarsi al cambiamento dei bisogni del Cliente nel corso della vita.

- *Tecnologia e digitalizzazione.* La revisione dei processi, dei prodotti e della tecnologia quali strumenti per competere e rispondere alle esigenze dei clienti. In un contesto così frenetico, molte leve digitali possono sostenere il settore nel trasformare le minacce crescenti in opportunità di *business* (evoluzione offerta telematica, Price Sophistication, Customer Engagement, prodotto modulare).
- *Gestione efficiente del Capitale.* Il Gruppo nel suo insieme, nel corso degli anni, ha consolidato la propria posizione patrimoniale; ora avrà come obiettivo la gestione efficiente del capitale disponibile. L'importante livello di Solvibilità raggiunto, garantisce la sostenibilità del business senza la necessità di interventi straordinari sul capitale, consentendone contestualmente un efficiente impiego nel rischio di mercato con l'obiettivo di una migliore remunerazione ed una più appropriata diversificazione dell'asset allocation, attraverso il proseguimento del piano di incremento di asset maggiormente decorrelati al portafoglio (c.d. private market).

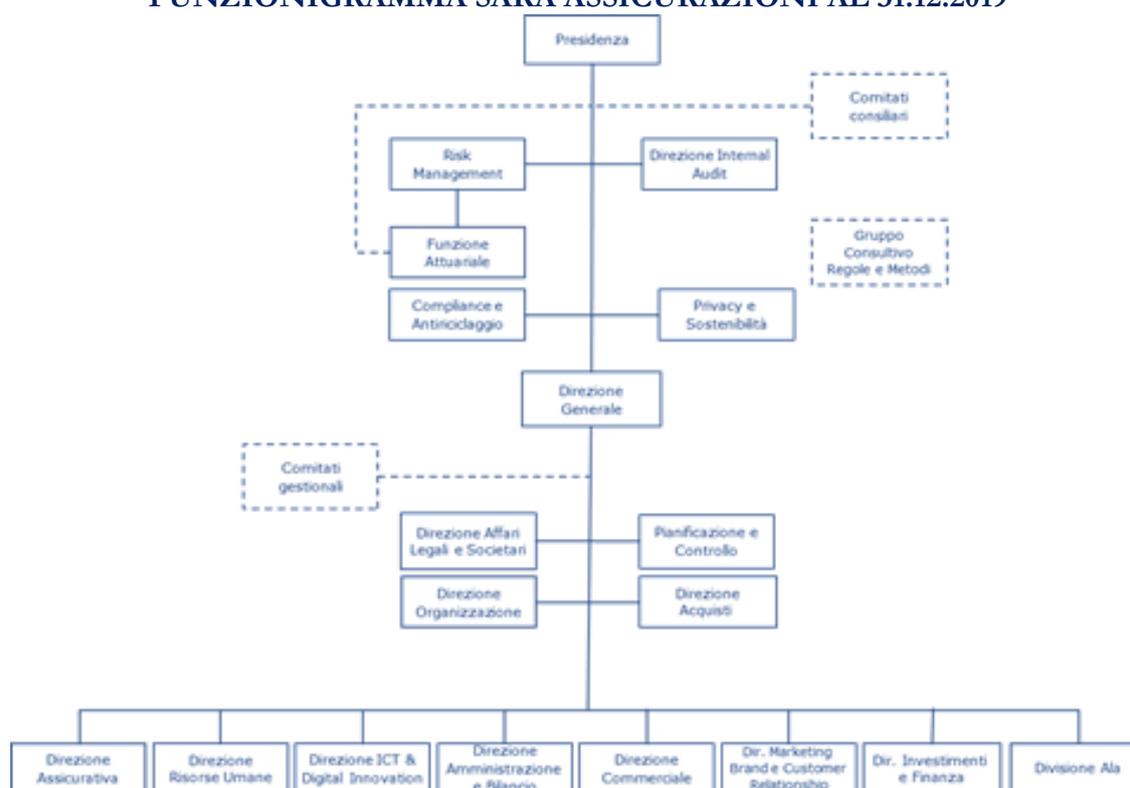
Per quanto riguarda il business Vita, si prevede che l'offerta della Società destinata alla rete agenziale rimanga abbastanza in linea con quella attuale, con un sviluppo commerciale atteso in continuità rispetto al Piano approvato lo scorso esercizio. Diversamente nel Piano relativo al triennio 2020-2022 è stato ipotizzato un significativo sviluppo dell'offerta intermediata al di fuori del canale agenziale del Gruppo Sara, sia attraverso il consolidamento della relazione commerciale con Credit Suisse, concretizzata per il tramite di First Advisory (broker assicurativo specializzato nel "Private Insurance"), sia attraverso l'approfondimento di possibili partnership commerciali di Bancassurance (in particolare banche di piccole-medie dimensioni, reti di consulenti finanziari, società finanziarie operanti nella cessione del quinto e nei prestiti personali).

### **La struttura organizzativa e il modello di business**

Nelle società del Gruppo, l'Alta Direzione è affidata al Direttore Generale i cui poteri e le conseguenti deleghe sono determinati, in via esclusiva, dal Consiglio di Amministrazione.

Il CdA approva l'assetto organizzativo della Società costituito da Direzioni rispondenti al Direttore Generale e ne determina compiti e responsabilità, delegando il Direttore Generale ad operare all'interno delle Direzioni a lui rispondenti modifiche di ruoli, compiti e responsabilità al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali.

## FUNZIONIGRAMMA SARA ASSICURAZIONI AL 31.12.2019



Sara è un **brand italiano** che lega la sua storia a quella del Paese: nata per iniziativa dell'Automobile Club d'Italia nel 1946, in sinergia con lo stesso realizza numerose iniziative nel campo della tutela degli utenti della strada e in favore della diffusione della cultura sulla sicurezza stradale e della tutela del patrimonio dei propri assicurati.

Oggi il Gruppo, profondo conoscitore delle dinamiche dei bisogni dei clienti, si caratterizza per **strategie e obiettivi costruiti sulla situazione reale del Paese e delle famiglie.**

Pienamente integrata nel contesto di riferimento, **Sara** è l'esempio di come si possa abbracciare il tema della trasformazione digitale 4.0 misurandosi con un ambiente sempre più liquido e attraversato da cambiamenti radicali, generati sia dal progresso tecnologico che da un cliente sempre più abile e demanding.

In questo contesto Sara ha intrapreso un percorso di digital transformation, che abbraccia tutta l'organizzazione e la propria rete distributiva, diventando una delle prime società del settore a essere passata in full cloud attraverso la migrazione di tutte le proprie server farm. In Sara si utilizzano inoltre in modo completo anche strumenti di produttività e collaborazione, come G-Suite, che si avvalgono sempre delle potenzialità del cloud.

Grazie a questa evoluzione tecnologica è stato sostanzialmente ridotto anche il *time to market*, rendendo possibile una maggiore agilità nella gestione e nell'aggiornamento del catalogo di offerta. Inoltre, la migrazione sul cloud ha reso possibile un miglioramento del tempo di risposta dei sistemi a uso della rete, oggi sempre più rapidi grazie al modello *pay per use* tipico di questa soluzione.

Per valorizzare al massimo la *customer experience* del cliente, il Gruppo Sara ha sottoscritto un accordo con Salesforce, una piattaforma centralizzata per la gestione del customer engagement, puntando a diventare una compagnia con un modello operativo impostato sulla «customer centricity». Mettere il cliente al centro dell'operatività significa aumentare la retention del portafoglio a scadenza, migliorandone l'advocacy così come le occasioni di sviluppo in logica di cross selling.

In questo modo si ottiene un maggior coinvolgimento della rete distributiva, che può sviluppare più fatturato, e la sua naturale fidelizzazione. Un modello che permette al Gruppo Sara di consolidare il suo

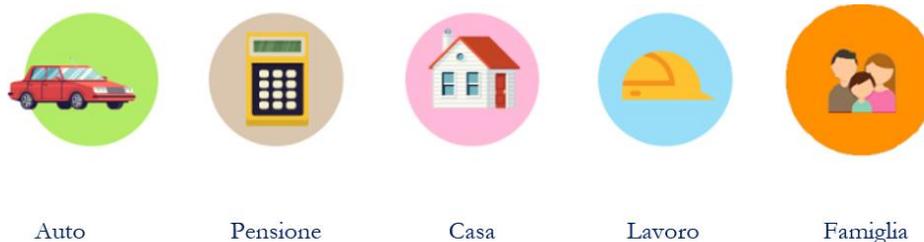
posizionamento di player innovativo e digitale, come riconosciuto dall'Istituto Tedesco Qualità e Finanza con il premio Digital Star 2019 ottenuto per il settore assicurazioni.

La trasformazione digitale del Gruppo Sara è quindi in piena evoluzione: si sta lavorando alla costruzione di un ecosistema che prevederà un'integrazione completa del punto fisico con il mondo digitale, per sviluppare una relazione che valorizzi la competenza e la consulenza disponibili sul punto vendita fisico con la modernità e facilità d'uso degli strumenti digitali.

## I numeri del Gruppo in sintesi



Il Gruppo Sara risponde con la propria offerta alle diverse esigenze di sicurezza e di protezione: distribuisce **prodotti assicurativi dedicati alla persona, alla famiglia e all'impresa**; fornisce soluzioni per ogni esigenza di protezione del patrimonio e dei beni, accompagnando i propri clienti in ogni fase della loro vita. La **sinergia con ACI** e l'impegno congiunto a favore della sicurezza si concretizzano nell'offerta assicurativa di Sara sull'auto che valorizza l'attenzione verso gli automobilisti che si dimostrano sensibili e prudenti verso se stessi e gli altri. Inoltre, attraverso il lavoro della rete agenziale e liquidativa, il Gruppo risponde ai bisogni dei propri clienti attraverso le soluzioni più adeguate e un'ampia scelta di prodotti e servizi di assistenza per i danni alla proprietà (auto, abitazione, fabbricati), per la responsabilità, sia civile che professionale, per i rischi alla persona (infortuni e malattia).



Il modello di business del Gruppo Sara rappresenta la modalità con cui le risorse sono impiegate, attraverso le attività assicurative, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici e la creazione di valore nel tempo. In dettaglio, i principali processi di business di Sara sono identificabili in:

- lo **sviluppo, il lancio e la gestione dei prodotti**, grazie al know-how di business consolidato negli anni e alla tecnologia a supporto di un adeguato processo di definizione dei prodotti.
- lo **sviluppo e la gestione dei canali distributivi**, con una rete distributiva efficiente grazie all'impegno costante per la crescita di conoscenza, competenza e professionalità della stessa, e con il supporto di un partner strategico come ACI.
- l'**emissione e gestione delle polizze**, attraverso il supporto di adeguate e innovative infrastrutture IT, in grado di aumentare l'innovazione dei processi commerciali ed assuntivi, al fine principale di accrescere la soddisfazione dei clienti e la reputazione del Gruppo
- la **gestione degli attivi**, di tipo immobiliare e finanziario, attraverso investimenti responsabili e prudenti, diretti a supportare la solidità aziendale e la redditività degli investimenti.
- la **gestione dei sinistri e l'erogazione delle prestazioni**, attraverso adeguate procedure di supporto, la selezione e gestione di reti di fiduciari e convenzionati sul territorio e un elevato livello di servizio al cliente.
- l'attività di **riassicurazione passiva**, al fine di fronteggiare adeguatamente il rischio tipico dell'impresa.