

Intervento del GROUP CEO
Dott. Mario Greco

Signori Azionisti,

il 2014 è stato un anno molto importante che ha chiuso un triennio in cui abbiamo rafforzato il Gruppo cercando di mantenere tutte le promesse fatte a gennaio 2013, in occasione della presentazione del piano industriale.

Nel piano industriale dicemmo che ci saremmo focalizzati sul *core business* assicurativo, che saremmo usciti da tutte le partecipazioni non strategiche, che avremmo rafforzato la posizione di capitale della Società, che avremmo migliorato la profittabilità riducendo la base costi e migliorando la redditività, che avremmo rivisto attentamente il valore e la qualità dei servizi offerti alla clientela, con l'obiettivo di migliorarli, ed, infine, che avremmo aumentato la redditività e il valore per gli azionisti.

Obiettivi raggiunti. Ci presentiamo oggi di fronte a voi soddisfatti del lavoro svolto in questi tre anni. La redditività operativa sul capitale è aumentata superando, persino, l'obiettivo che ci eravamo dati del 13%. Sono stati realizzati risparmi di costi, a beneficio dei risultati economici del 2013 e del 2014, che continueranno anche nell'esercizio 2015. Il capitale è stato effettivamente ricostituito ed abbiamo superato, con un anno di anticipo, il *target* del *ratio* di Solvency I e siamo ora pronti a dimostrare che abbiamo anche un adeguato indice Solvency II. Sono state dismesse attività non strategiche per circa 4 miliardi di euro, si è ridotto il debito e si è cominciato a generare più cassa.

Operazioni realizzate. I risultati raggiunti sono stati determinati dalla numerosa lista di operazioni poste in essere, a voi già note, che si sono concluse all'inizio di quest'anno con l'acquisizione dell'ultima *tranche* delle quote di minoranza in Generali PPF Holding B.V. (GPH). Altro fattore molto importante è stato il ritiro da parte Standard and Poor's del *rating* della Società: ciò è avvenuto su nostra richiesta, motivata dalla irragionevole ed irremovibile decisione di valutare Generali in relazione al paese di appartenenza. Tale circostanza non ha determinato impatti negativi né sul titolo azionario né sulle emissioni obbligazionarie, a conferma della nostra credibilità nella comunità finanziaria. E' stato importante affermare il principio secondo il quale Generali deve essere valutata per quello che è, con i suoi punti di forza e le sue debolezze, e non attraverso un collegamento automatico al *rating* sovrano dell'Italia.

Vorrei sottolineare, con un po' di orgoglio, che siamo riusciti a raggiungere gli obiettivi, peraltro non semplici, che avevamo promesso per fine 2015 con un anno di anticipo, malgrado contesti di mercato difficili per gli assicuratori, le complicate condizioni economiche dell'Italia e dell'Europa di questi ultimi tre anni. Non sono molte le società che sono riuscite a farlo.

Miglioramento della redditività. Dal 2012 al 2014 il **Return on Equity (RoE)** è progressivamente aumentato. Nel 2012 era inferiore all'11% mentre il bilancio 2014 si chiude con un RoE del 13,2%. Questi risultati rappresentano degli standard di eccellenza internazionale non facili da raggiungere nelle attuali condizioni dei mercati e con gli attuali

rendimenti degli investimenti. Nel 2014 si registra un progresso dell'**utile netto**, malgrado alcune componenti straordinarie negative, che si prevede siano esaurite con il bilancio 2014, tenuto conto che le operazioni di ristrutturazione straordinaria sono terminate e non sono previsti effetti straordinari per l'esercizio 2015.

Rafforzamento del capitale. Nel 2012 e nel 2013 il capitale era uno dei punti di attenzione per Generali. A fine 2014 il capitale risulta significativamente aumentato, avendo superato il *target* indicato per l'indice di Solvency I, essendo superiore al 160%, e con la previsione di un ulteriore aumento nel corso di quest'anno. Ora il *focus* è rivolto a Solvency II di cui parleremo diffusamente alla fine del mese di maggio. Vi anticipiamo, comunque, sin d'ora, che siamo pronti a gestire il modello interno, le richieste e i dati previsti da Solvency II con la stessa adeguatezza e con la stessa tranquillità con cui abbiamo affrontato Solvency I.

Riduzione del debito. La riduzione del debito che siamo riusciti a realizzare è importante sia per la solidità patrimoniale della Società, sia perché, da quest'anno in avanti, beneficeremo di una riduzione degli interessi sul debito. Tali risultati sono stati raggiunti nel 2014 con operazioni di riacquisto di titoli di debito emessi a tassi particolarmente elevati, in parte sostituiti con altri molto meno costosi, e con un riduzione complessiva del debito in essere.

Risultato operativo. Il risultato operativo è la misura più chiara e più sintetica della redditività della società. L'ammontare del risultato operativo con cui si è chiuso il bilancio 2014, pari a 4,5 miliardi di euro, assieme all'evidente progressivo aumento dello stesso nel corso di questi ultimi tre anni, ci dà fiducia anche per il 2015 e per gli anni successivi. La maggiore solidità operativa è stata raggiunta principalmente attraverso due fondamentali aree di azione: la riduzione dei costi, scesi progressivamente anno dopo anno, e il miglioramento della redditività tecnica sia nei danni che nel vita. A questo proposito, a fine 2014 nei danni il nostro *combined ratio* era tra i migliori di tutto il mercato assicurativo e, nel vita, il margine di redditività era cresciuto significativamente, superando il 20%, che rappresenta lo standard internazionale di eccellenza. Molto importante è il contributo dato al risultato operativo dai quattro principali mercati: Italia, Germania, Francia e CEE.

Italia. In Italia il Gruppo ha avuto un anno straordinariamente positivo. Nonostante le difficili condizioni dell'economia italiana e le complesse condizioni del Gruppo – nel pieno di un programma di integrazione e trasformazione che comportava sfide molto complesse per le reti agenziali e per tutti i dipendenti – il Gruppo Generali ha prodotto una crescita del risultato operativo di oltre il 30% nel vita e del 20% nei danni. E' iniziato un processo di recupero di quote di mercato e si è realizzata una piattaforma unica per tutte le agenzie del Gruppo Generali in Italia per quanto riguarda l'Auto ed il Vita, che confidiamo di estendere, entro l'anno, anche i prodotti Danni Non Auto. Questa integrazione, fatta con eccezionale rapidità e con un aumento della clientela, è stata realizzata grazie al lavoro svolto in Italia da Philippe Donnet e dal suo *team*.

Germania. Dal 1° aprile Generali Deutschland Holding AG ha un nuovo CEO, Giovanni Liverani, un manager giovane, con idee di cambiamento per un programma di trasformazione del *business* che potrà dare degli importanti benefici nei prossimi anni. La Germania è per Generali un mercato importantissimo, dove è seconda per quote di mercato, che produce risultati sul nostro bilancio pari quasi a quelli prodotti dal Gruppo in Italia. Va evidenziato, tuttavia, che, in questo momento, il mercato vita tedesco è molto competitivo, per effetto dei bassi tassi di interesse, che determinano anche un calo della

redditività. Ciò nonostante nel 2014 il risultato operativo vita è migliorato dell'11% e quello danni del 25%.

Francia. Nel 2014 abbiamo avviato un programma di cambiamento molto significativo anche in Francia. Grazie a Eric Lombard ha avuto inizio una trasformazione della società con un ampio coinvolgimento dei dipendenti. E' stato, altresì, introdotto un nuovo modello di *business* maggiormente incentrato sulla clientela e con una migliore segmentazione della stessa. Il portafoglio danni è stato ristrutturato, privilegiando la componente *property* su quella *casualty*. Anche la Francia è un mercato molto importante dove, nel corso dell'anno, è atteso un significativo miglioramento della redditività quale risultato delle nostre nuove offerte di prodotti e di servizi.

CEE. Infine, l'Europa centro orientale e il *business* che proviene dalla *sub-holding* operativa di Praga. Come ricorderete, la *joint-venture* Generali PPF Holding (GPH) è nata nel 2008 e per un certo numero di anni abbiamo avuto una quota di maggioranza relativa. Dopo la decisione di porre fine alla *partnership*, annunciata a gennaio 2013, abbiamo lanciato un'operazione di acquisto che è stata realizzata in due *tranche*: la prima (25%) a marzo dello stesso anno e la seconda (24%) a gennaio di quest'anno. Oggi Generali detiene, quindi, il 100% della *sub-holding*. Il *business* che abbiamo nell'Europa centro orientale è estremamente rilevante: siamo *leader* di mercato nella Repubblica Ceca, in Ungheria, in Croazia e in Serbia. In tutti gli altri paesi vogliamo crescere, facendo leva sul fatto che il marchio Generali è già ben noto ovunque da molti anni, siamo apprezzati, lavoriamo bene e conosciamo questi mercati. Nel Danni la redditività è rimasta anche quest'anno molto elevata, mentre il Vita ha pagato, in Polonia, le conseguenze di un importante intervento normativo. In particolare, il governo polacco ha cambiato alcune regole sui prodotti a rendimento garantito che ha reso necessaria la svalutazione di una parte del portafoglio Vita. Ad ogni buon conto, si tratta di un provvedimento normativo di natura straordinaria, che non cambia la redditività sottostante del *business* anche per gli anni futuri. L'attuale *management*, che da circa due anni gestisce tale area, sta dando risultati eccellenti, siamo quindi sempre fiduciosi ed ottimisti per il futuro.

Dividendo. Oggi vi proponiamo un dividendo aumentato rispetto agli anni precedenti, pari a 60 centesimi di Euro per azione. La solida *performance* operativa si riflette in un miglioramento della redditività del titolo, per riportarla in linea con quella del settore assicurativo. Siamo consapevoli della strada ancora da compire, nei prossimi anni, per migliorare il dividendo, ma credo che il sentiero di crescita sia già evidente negli aumenti realizzati dal 2012 ad oggi e possa rappresentare un buona base di partenza per i prossimi anni.

Guardando al futuro. Come già ha detto il Presidente, ci troviamo in una fase di transizione. Con l'approvazione del bilancio 2014 chiudiamo un periodo in cui la Società ha rafforzato il capitale e le strutture operative. Il prossimo 27 maggio apriremo una nuova fase, presentando alla comunità finanziaria a Londra i nuovi obiettivi e la nuova strategia. Possiamo già anticiparvi che continueremo con la stessa logica che abbiamo seguito finora, applicando i principi utilizzati nel corso di questi anni ovvero: disciplina, semplicità e *focus*, spostando peraltro la nostra la nostra attenzione dagli aspetti finanziari agli aspetti di *business*. Riteniamo che Generali abbia ancora tante occasioni da cogliere anche nei mercati in cui è già presente ed abbiamo molte idee su come far crescere la nostra redditività. Il piano che andremo a presentare a maggio sarà un piano importante, che intendiamo realizzare continuando a rimanere molto efficienti, concentrandosi sulla riduzione dei costi e sull'aumento della produttività della società. Vogliamo rimanere una

società con profittabilità e capacità tecniche superiori al mercato, come abbiamo fatto finora, e ci impegneremo ad aumentare nei prossimi anni la redditività per gli Azionisti continuando sul sentiero che abbiamo intrapreso due anni fa. A fine 2014 abbiamo acquisito una solida base di partenza, ma abbiamo ancora moltissimo da fare. Un *team*, composto da *manager* di tutti i paesi del mondo, rappresentato non soltanto dal Group Management Committee, è convinto di riuscire ad ottenere ancora, nei prossimi anni, molto di più dalla Società e dalla nostra base clienti.

Cedo ora la parola al dott. Minali, che illustrerà in dettaglio il bilancio 2014. Avremo certamente occasione di poter riparlare dei nostri piani futuri in altre occasioni dopo la presentazione di Londra. Grazie.