



*il bollettino*

EDIZIONE SPECIALE

assemblea degli azionisti

2013

shareholders' meeting

SPECIAL ISSUE



# SOMMARIO

## INDEX

In occasione dell'Assemblea degli azionisti *il bollettino* esce in edizione speciale, con un numero dedicato ai risultati aziendali del 2012 e alle scelte strategiche del Gruppo, illustrate dal Group Ceo Mario Greco e inquadrare nel contesto macroeconomico di riferimento.

This special issue of *il bollettino* has been specifically designed for the Shareholders' Meeting, with a focus on 2012 consolidated results and on the strategic choices of the Generali Group in the relevant macroeconomic framework, as illustrated by Group CEO Mario Greco.

- 
- 2 **Introduzione del presidente Gabriele Galateri di Genola**  
Foreword by Chairman Gabriele Galateri di Genola
  
  - 4 **Economia e assicurazione nel 2012**  
Economics and insurance in 2012
  
  - 10 **I dati salienti 2012 del Gruppo Generali**  
Generali Group 2012 highlights
  
  - 12 **Intervista al Group Ceo Mario Greco**  
Interview with Group CEO Mario Greco
  
  - 21 **Group management committee: un team alla guida del Gruppo**  
Group Management Committee: a team to lead the Group



## INTRODUZIONE DI FOREWORD BY Gabriele Galateri di Genola

Il 2012 è stato un anno di sacrifici per l'Italia e molte altre economie occidentali. I sacrifici sono stati duri, ma necessari. Hanno ridato fiducia nella nostra economia alla comunità internazionale e agli investitori. Purtroppo però ci vorrà del tempo prima che l'aggiustamento si completi e la crescita riparta. I dati macroeconomici mostrano che il rientro sarà lento, graduale e accidentato, soprattutto in Italia e in Europa.

Nonostante la volatilità finanziaria si sia ridotta, infatti, l'economia reale dell'Unione Europea non riesce a ripartire. L'Italia in particolare è tra i paesi ove l'attività economica ha rallentato maggiormente. Le misure di austerità del Governo hanno avuto un impatto depressivo sulla già debole domanda interna, ma hanno anche contribuito a migliorare la percezione dei mercati circa la stabilità dei conti pubblici italiani. Ma prove così dure e così forti di volatilità e incertezza non possono non avere conseguenze anche gravi sulla società, il suo tessuto e la solidità delle relazioni economiche.

Il mio principale messaggio in questo contesto vuol essere il seguente: nonostante il panorama difficile che ho descritto, le Generali rimangono un punto fermo, il nostro Gruppo continua a generare crescita e redditività e a rappresentare un esempio di solidità, integrità e dinamismo. Queste sono caratteristiche fondamentali del nostro Gruppo, riflesse nella

For Italy, as for many other Western economies, 2012 was a year of hard but necessary sacrifices that restored faith in our economy among investors and the international community. Unfortunately, however, it will take time for things to return to normal and for growth to resume. Macroeconomic data suggest that there will be a slow, gradual and irregular recovery, particularly in Italy and the rest of Europe.

Although the financial volatility have abated somewhat, the real economy of the European Union is struggling to get back on track. Italy is one of the countries in which the slowdown of economic activity has been particularly severe. The government's austerity measures have depressed domestic demand that was already weak, but have also improved market perceptions of the stability of Italy's public finances. But the volatility and uncertainty have posed a severe test for society, and there are sure to be serious consequences for the social fabric and the solidity of economic relations.

Despite the challenging picture I have painted, the message I wish to put across is that Generali remains strong; our Group, which continues to grow and produce profits, stands as an example of solidity, integrity and dynamism. These are the Group's fundamental characteristics, recurring

nostra lunga storia e condivise dai nostri principali stakeholder. La promessa del management è di intensificare ancor più rispetto al passato questi valori e queste caratteristiche. Efficienza. Trasparenza. Etica. Rigore. Competitività. Questi sono i nostri capisaldi. Più che altri settori, quello assicurativo si basa su un principio fondamentale che permette alla democrazia e all'economia di mercato di funzionare: la fiducia. Fiducia nei contratti, nelle transazioni, nelle persone, nelle performance. Noi questo rappresentiamo, e dobbiamo continuare a rappresentare, con rinnovata energia, anche in futuro.

Vorrei concludere questo mio intervento esaminando tre aree che reputo particolarmente rilevanti per il Gruppo, e sulle quali è mio compito vegliare come Presidente. Si tratta della governance, del Codice di condotta e della sostenibilità.

Vegliare sui rapporti fra azionisti e management è uno dei miei principali compiti. Comincio col dire che si tratta di un compito molto gradito. Infatti, le relazioni fra azionisti e management sono buone e costruttive, e i processi di confronto nelle varie occasioni istituzionali sono ordinati e concreti. La **governance del Gruppo** è in evoluzione, con il chiaro obiettivo di rendere più efficaci, trasparenti e dinamici i meccanismi e i processi coinvolti. Come potrete leggere nelle

throughout our long history and shared by our principal stakeholders. Management vows to intensify these values and characteristics further. Efficiency. Transparency. Ethics. Rigour. Competitiveness. These are our strengths. The insurance sector, more than any other, is based on a fundamental principle that allows democracy and the market economy to function: trust. Trust in contracts, transactions, people and performance. This is what we represent and must continue to represent with renewed vigour in the future.

I would like to conclude by looking at three areas that I consider particularly significant for the Group, and which, as Chairman, it is my duty to oversee. I refer to Governance, the Code of Conduct, and Sustainability.

One of my main tasks is to keep an eye on relations between shareholders and management. Let me start by saying that it is a most enjoyable task. In fact, relations between management and shareholders are healthy and constructive, and the discussions taking place at various institutional events are disciplined and practical. **Group Governance** is evolving, with the clear objective of making the relevant procedures and mechanisms more effective, transparent and dynamic. As you will be able to read in the following pages, there have also been important changes to internal governance of the

prossime pagine, anche la governance interna all'Azienda ha evidenziato importanti novità grazie alla ristrutturazione organizzativa lanciata dal Group Ceo Mario Greco.

Il 14 dicembre 2012 il Consiglio di Amministrazione ha approvato un nuovo **Codice di condotta**, il quale definisce gli standard minimi di comportamento che dipendenti e terzi devono osservare. Nel Codice si richiamano i principi fondamentali cui Generali si ispira, primi tra tutti quelli di correttezza e onestà, riservando una grande attenzione alla promozione delle diversità in un'ottica di inclusione.

Concludo con un altro tema che considero centrale, la **sostenibilità**. Il Gruppo ha aumentato in modo esponenziale il proprio impegno a prendere in considerazione gli aspetti più importanti del nostro impatto sul mondo che ci circonda. Ancora più importante, si cercherà al massimo di unire in una visione integrata gli obiettivi e impegni di sostenibilità a quelli industriali, mostrando che non vi è conflitto, ma anzi sinergia, fra sostenibilità e redditività.

Questi sono i nostri programmi, questi i nostri sforzi che vanno incoraggiati e promossi ulteriormente, e il mio impegno con Voi è quello di continuare a esserne un primario paladino nel Gruppo.

Company arising from the organisational restructuring initiated by the Group CEO, Mario Greco.

On 14 December 2012 the Board of Directors approved a new **Code of Conduct** defining minimum standards of behaviour for employees and third parties. The Code refers to the basic principles that inspire Generali, especially integrity and honesty, and draws attention to the need to promote diversity as an aspect of inclusion.

Finally I turn to a matter that I see as central: **sustainability**. The Group's resolve to take into account the most important aspects of its impact on the world around us has grown exponentially. More importantly, the Group is making every effort to ensure that commitments and objectives of sustainability are integrated with industrial targets, showing that there is synergy between sustainability and profits, rather than conflict.

These programmes and efforts must be further encouraged and promoted, and I promise you that I shall continue to act as their principal champion within the Group.

# ECONOMIA E ASSICURAZIONE ECONOMICS AND INSURANCE NEL IN 2012

## IL QUADRO MACROECONOMICO

Il 2012 è stato ancora una volta segnato da un debole quadro macroeconomico, seppure con qualche segnale positivo nella seconda parte dell'anno, caratterizzata da una crescita economica più sostenuta negli Stati Uniti e da una significativa diminuzione delle tensioni sui mercati finanziari europei. La **Bce**, infatti, ha messo in atto una serie di misure che si sono rivelate efficaci per contenere e rendere meno volatili gli spread di rendimento fra i titoli di stato tedeschi e quelli dei paesi periferici, in particolare Italia e Spagna. Allo stesso tempo si sono poste le basi per l'unione bancaria europea, la cui supervisione spetterà proprio alla Bce, e sono state approvate due importanti misure: il cosiddetto *fiscal compact*, volto a rafforzare il Patto di stabilità, e l'*Esm*, un meccanismo finalizzato ad assistere i paesi dell'area euro in difficoltà.

## THE MACROECONOMIC SCENARIO

2012 was once again dominated by a weak macroeconomic scenario, albeit with some positive signs in the second half of the year, characterised by a more sustained economic growth in the United States and by a significant decrease in European financial market tensions. The **ECB** implemented a series of measures that have proven effective in containing and reducing the volatility of yield spreads between German government bonds and those of peripheral countries, particularly Italy and Spain. At the same time, the foundations for the European Banking Union were laid, the supervision of which will fall under the remit of the ECB itself, and two key measures were approved: the so-called *fiscal compact*, aimed at strengthening the Stability Pact, and the *ESM*, a mechanism set up to assist distressed Eurozone countries.

### **Bce = Banca centrale europea**

LA BANCA CENTRALE PER LA MONETA UNICA EUROPEA HA IL COMPITO PRINCIPALE DI PRESERVARNE IL POTERE DI ACQUISTO E QUINDI DI ASSICURARE IL MANTENIMENTO DELLA STABILITÀ DEI PREZZI NELL'AREA EURO.

### **ECB = European Central Bank**

CENTRAL BANK FOR EUROPE'S SINGLE CURRENCY; ITS MAIN TASK IS TO MAINTAIN THE EURO'S PURCHASING POWER AND THUS PRICE STABILITY IN THE EURO AREA.

### **fiscal compact**

È IL TRATTATO SULLA STABILITÀ, SUL COORDINAMENTO E SULLA GOVERNANCE NELL'UNIONE ECONOMICA E MONETARIA; PREVEDE MISURE DI ALLINEAMENTO TRA LE POLITICHE ECONOMICHE DEI PAESI DELLA UE PER AFFRONTARE LA CRISI ECONOMICO-FINANZIARIA.

THE TREATY ON STABILITY, COORDINATION AND GOVERNANCE IN THE ECONOMIC AND MONETARY UNION; IT SETS OUT ALIGNMENT MEASURES FOR THE ECONOMIC POLICIES OF EU MEMBER STATES FOR TACKLING THE ECONOMIC AND FINANCIAL CRISIS.

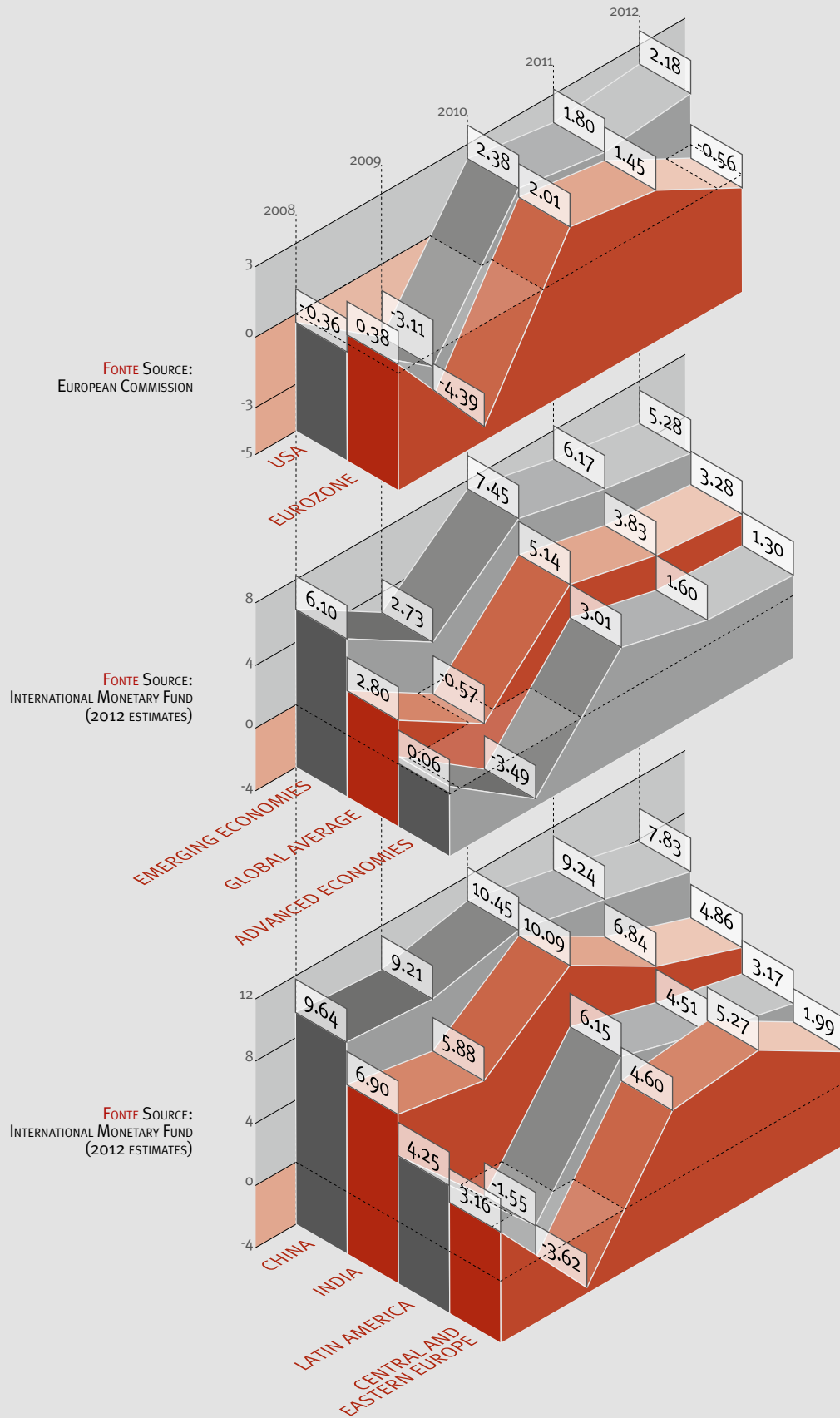
### **ESM = European stability mechanism**

IL MECCANISMO EUROPEO DI STABILITÀ (O FONDO DI STABILITÀ) È UN FONDO PER IL SOSTEGNO DELLE BANCHE O, AL LIMITE, DEGLI STATI EUROPEI IN DIFFICOLTÀ, CUI L'ITALIA PARTECIPERÀ.

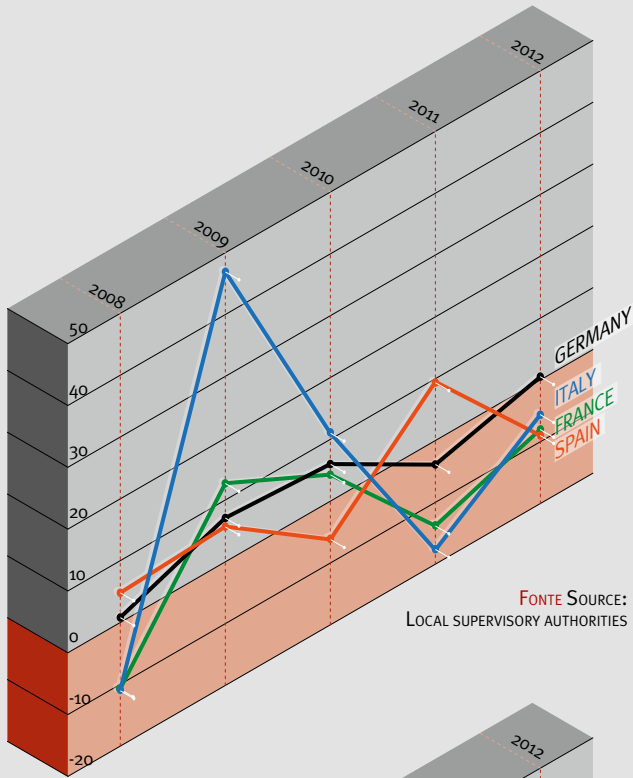
ALSO KNOWN AS THE STABILITY FUND, THE ESM IS A FUND PROVIDING SUPPORT TO BANKS OR, AT THE VERY LEAST, TO EUROPEAN STATES IN DIFFICULTY, IN WHICH ITALY WILL PARTICIPATE.

# Tasso annuo di crescita del Pil reale (%)

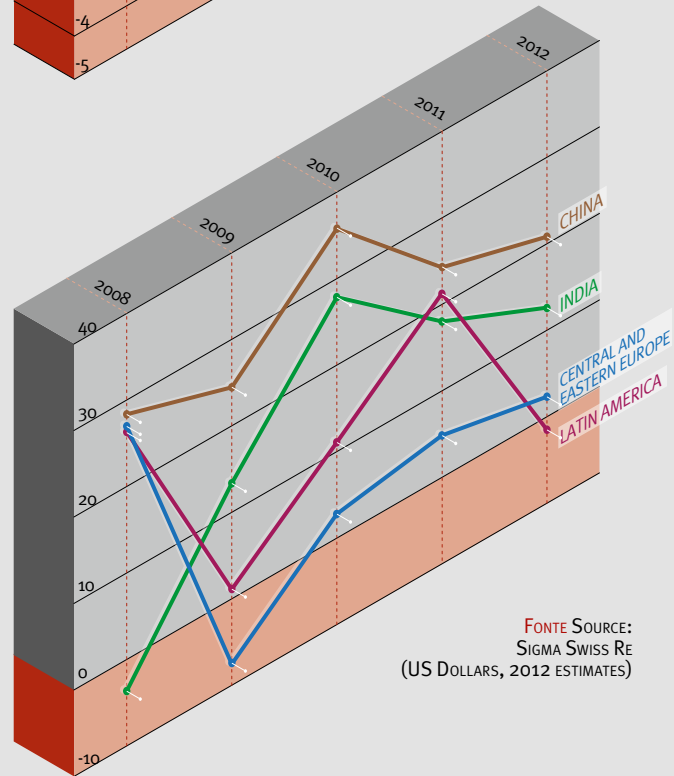
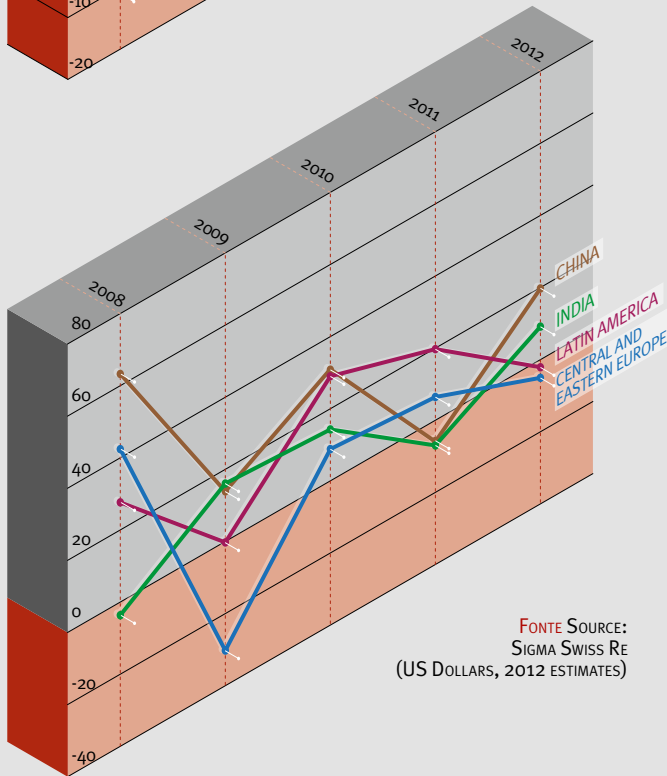
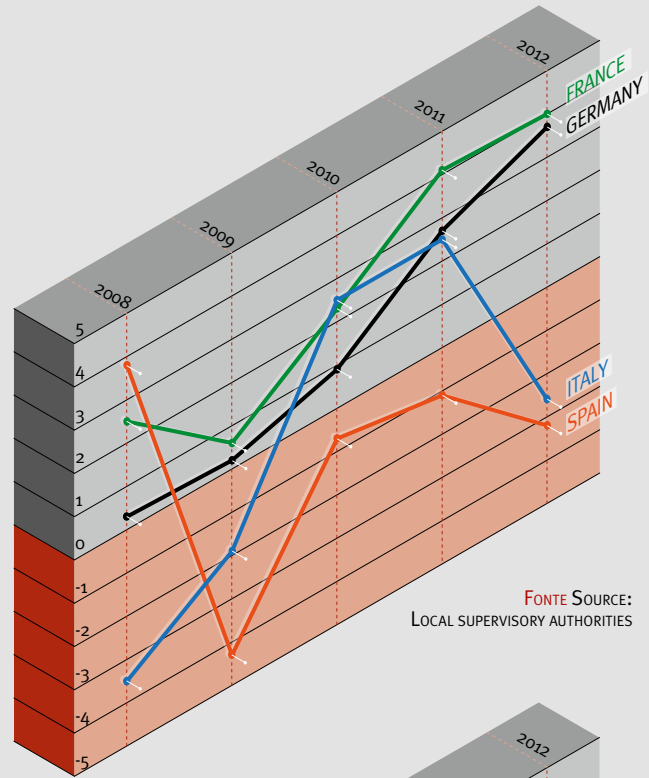
## Real GDP annual growth rate (%)



Tasso annuo di crescita dei premi vita (%)  
Life business annual growth rate (%)



Tasso annuo di crescita dei premi danni (%)  
P&C business annual growth rate (%)





Tuttavia, l'economia dell'Unione Europea stenta a ritrovare vigore, scontando in particolare la debolezza della domanda interna, dovuta in larga misura agli effetti delle politiche di austerità per la riduzione del deficit pubblico. Nel 2012 il Pil dell'area euro è sceso dello 0,6%, a fronte di una crescita dell'1,4% registrata nel 2011.

Rimane ampio il differenziale di crescita tra paesi: in Germania il Pil ha fatto registrare una crescita dello 0,7%, che ha contribuito a ridurre ulteriormente il tasso di disoccupazione al 5,5%; in Italia e Spagna le politiche di rigore e le difficoltà del settore bancario hanno pesato fortemente sull'attività economica, con effetti sul Pil, che è calato rispettivamente del 2,2% e 1,4%, e sul tasso di disoccupazione, che ha continuato a crescere portandosi al 10,6% in Italia e a ben il 25% in Spagna.

I mercati emergenti rimangono il motore della crescita mondiale, anche se nel 2012 si sono riscontrati segnali di rallentamento dovuti principalmente al calo della domanda estera proveniente dall'Europa. In Cina il Pil è cresciuto del 7,8%, registrando il valore più basso in questi anni di crisi mondiale.

Nei paesi dell'America Latina, a eccezione del Messico, oltre all'impatto negativo del calo della domanda estera, in

particolare quella europea, hanno contribuito alla diminuzione dell'attività economica anche il deciso rallentamento dei flussi d'investimento (a causa dell'alta incertezza nei mercati finanziari) e il calo dei prezzi delle materie prime, tra le principali voci delle esportazioni dell'area.

## MERCATI ASSICURATIVI MONDIALI

### Il ramo vita

In molti dei principali mercati europei la debolezza del reddito delle famiglie, e dunque della loro capacità di risparmio, è stata il motivo fondamentale della flessione della raccolta (-8% in Francia, -5,6% in Italia e -9% in Spagna). Inoltre, i tassi di rendimento relativamente bassi, la volatilità dei mercati finanziari e la pesante incertezza sulle prospettive economiche hanno frenato gli investimenti finanziari di lungo termine, come i prodotti assicurativi, a favore di strumenti liquidi, come i depositi bancari, che hanno beneficiato di campagne di offerta aggressive da parte degli istituti di credito. In Germania la raccolta è rimasta pressoché stabile.

Per quanto riguarda i mercati emergenti, la raccolta in Cina è aumentata del 20% dopo la caduta registrata nel 2011 a seguito di riforme nel sistema di distribuzione. In America

The European Union economy is however struggling to recover, being subject, in particular, to weak internal demand, largely arising from the effects of the austerity policies in place to reduce the public deficit. The Eurozone GDP fell 0.6% in 2012, compared to the 1.4% growth recorded in 2011.

The growth differential between countries remains substantial: in Germany, the GDP saw a 0.7% growth, which contributed to further reducing the unemployment rate to 5.5%; in Italy and Spain, the austerity policies and banking sector difficulties weighed heavily on economic activities, with effects on the GDP, which fell by 2.2% and 1.4% respectively, and on the unemployment rate, which continued to increase to 10.6% in Italy and to 25% in Spain.

Emerging markets continue to drive global growth, albeit signs of a slowdown were recorded in 2012, primarily due to the fall in foreign demand from Europe. China saw GDP growth of 7.8%, the lowest growth recorded in these recent years of global crisis.

In Latin American countries, except Mexico, the marked slowdown in investment flows (due to the high level of uncertainty in financial markets), the fall in raw material prices, among the main export items of the region, and the

negative impact of decreased foreign demand, in particular European demand, contributed to the decrease in economic activities.

## GLOBAL INSURANCE MARKETS

### Life business

In many of the principal European markets, low family incomes, and consequently, low savings capacity, was the main reason for the decrease in premium income (-8% in France, -5.6% in Italy and -9% in Spain). Moreover, the relatively low rates of return, the volatile financial markets and the marked uncertainty over the economic outlook, resulted in a slowdown in long-term financial investments such as insurance products and a preference for liquid instruments, such as bank deposits, which benefited from the aggressive offer campaigns of banks. Premium income in Germany remained broadly stable.

As regards the emerging markets, premium income in China saw a 20% increase following the decrease recorded in 2011 due to distribution system reforms. The slowdown in growth continues in Latin America, as a result of the ongoing inflation risk.

Latina continua il rallentamento della crescita, a causa del persistente rischio di inflazione.

La redditività del settore vita continua a scendere. Stime effettuate da Swiss Re su un campione di grandi gruppi globali situano il **Roe** medio attorno al 10%, con un andamento simile tra realtà di aree geografiche diverse. Pesano sulla redditività sia la debolezza della raccolta netta sia il perdurare di bassi tassi d'interesse sul reddito fisso, perdurare che ha compresso i margini finanziari sulle riserve, limitati verso il basso dai tassi minimi garantiti.

## I rami danni

La crescita registrata dai rami danni nei paesi industrializzati (3,7% in Germania, 4% in Francia) è in larga parte dovuta a significativi aumenti tariffari, resi necessari per ridurre il deficit di redditività tecnica che si è creato negli ultimi anni. Il sensibile calo delle immatricolazioni di auto e la stagnazione del mercato immobiliare hanno compresso la crescita dei valori assicurati. In alcuni paesi, come Italia e Spagna, tale effetto negativo ha più che compensato quello dell'aggiustamento tariffario, provocando contrazioni della raccolta rispettivamente del 2,6% e 3,2%.

Nei mercati emergenti invece l'evoluzione si è fatta meno dinamica, pur rimanendo i tassi di crescita più alti che nei mercati sviluppati.

I risultati tecnici sono in ripresa rispetto al 2011, ma la profittabilità tecnica è tuttora a livelli non del tutto soddisfacenti, specialmente al di fuori dell'Europa. L'anno appena trascorso è stato caratterizzato da un numero inferiore di gravi catastrofi naturali rispetto al 2011, tuttavia i danni da eventi naturali rimangono molto superiori alla media di lungo periodo. Ciò dovrebbe limitare il miglioramento degli indicatori di sinistralità nei rami property, mentre nelle linee motor la debolezza dell'attività economica nei mercati maturi ha causato un significativo calo della frequenza.

A un equilibrio tecnico non ancora raggiunto si affianca una scarsa redditività degli investimenti, a causa dei tassi di interesse eccezionalmente bassi prevalenti in gran parte del mondo e delle svalutazioni in conto capitale dei titoli del debito sovrano in portafoglio.

La capitalizzazione dell'industria è ritornata ai livelli pre-crisi, ma soprattutto in Europa le svalutazioni di titoli pubblici hanno un impatto importante sugli attivi. Questa tendenza è particolarmente evidente nell'Europa mediterranea, dove si somma a un contesto creditizio fortemente stressato.

Life business profitability continues to decrease. Swiss Re estimates on a sample of large global groups place the average **ROE** at around 10%, with a similar trend regardless of the geographic area. Both the weak life net inflows and the persisting low fixed income interest rates, which combined with minimum guarantees to compress financial margins on reserves, have had an impact on profitability.

## P&C business

The P&C business growth recorded in industrialised countries (3.7% in Germany and 4% in France) is largely due to significant tariff increases, which became necessary to reduce the deficit in technical profitability that piled up over the recent years. The significant fall in the number of car registrations and stagnation of the property market have compromised the growth of insured assets. In certain countries, such as Italy and Spain, this negative effect has more than offset the effects of tariff adjustment, resulting in premium income contractions of 2.6% and 3.2% respectively.

The evolution, however, became less dynamic in emerging markets, although growth rates remained higher than those in the developed markets.

Technical results have shown an improvement on 2011 results, however technical profitability levels are still not entirely satisfactory, especially outside Europe. The year just ended was characterised by a lower number of serious natural catastrophes than 2011, however losses from natural events continue to be higher than long term average. This should limit improvement of the loss ratio in the property line of business, while in the motor line of business, the weak economic activity in the mature markets has caused a significant decrease in the claims incidence.

Low investment profitability, resulting from the exceptionally low interest rates prevailing in much of the world and from the capital impairments of sovereign debt holdings, accompanies a technical equilibrium that is yet to be achieved.

The industry's capitalisation has returned to pre-crisis levels, however the impairments of government securities has had a marked impact on assets, particularly in Europe. This trend is especially evident in Mediterranean Europe, where it couples with a heavily stressed credit context.

## IL GRUPPO GENERALI

Nonostante un quadro macroeconomico e finanziario ancora instabile e un contesto di mercato difficile, il Gruppo Generali è riuscito a migliorare la profittabilità e la solidità finanziaria.

Il risultato operativo complessivo è cresciuto del 10,5%; il settore vita ha contribuito per oltre il 60% a questa performance. Politiche finanziarie prudenti hanno saputo approfittare della ripresa dei prezzi degli attivi finanziari per incrementare il livello di capitalizzazione. In particolare, il *solvency ratio* è cresciuto dal 117% del 2011 al 150%, avvicinandosi a quello degli altri grandi player europei. Il rafforzamento patrimoniale si è accompagnato a un recupero della performance dei principali indicatori tecnici. Nel ramo vita, la raccolta netta rimane ben al di sopra di quella dei maggiori player europei, nonostante la flessione rispetto al 2011. Questa contrazione in parte riflette le azioni

intraprese dal Gruppo in alcuni importanti paesi di operatività, volte a recuperare adeguati livelli di profittabilità, e in parte è legata all'aumento fisiologico dei capitali in scadenza in alcuni mercati maturi. Il Gruppo riesce a capitalizzare l'impulso che viene dai mercati emergenti: la crescita della raccolta in America Latina ha raggiunto il 10,7% mentre in Cina la buona performance delle linee di rischio, malattia e risparmio ha consentito un aumento del fatturato prossimo al 7%.

Nel settore danni, con un *combined ratio* sceso al 95,7%, Generali continua ad avere una performance migliore rispetto a quella degli altri grandi gruppi europei. Tale risultato è dovuto a un netto calo della sinistralità nonostante l'impatto di eventi catastrofici per 298 milioni di euro e al miglioramento tecnico con un significativo aumento (+5,6%) del risultato operativo. Come avviene nel ramo vita, il Gruppo cresce rapidamente nei mercati emergenti, con un tasso di espansione dei premi superiore al 20% in America Latina.

## THE GENERALI GROUP

Despite a persisting unstable macroeconomic and financial scenario and difficult market conditions, the Generali Group has succeeded in improving profitability and financial strength.

The overall operating result has seen a 10.5% increase; performance of the life business accounts for more than 60% of this result. Prudent financial policies took advantage of the recovered prices of financial assets to increase the level of capitalisation. In particular, the *solvency ratio* increased from 117% in 2011 to 150%, closer to the solvency ratio of the other key European players. Capital strengthening accompanied a recovery of the performance of the principal technical indicators. In the life business, net inflows are well above those of the main European players, despite the decrease compared to 2011.

This contraction in part reflects the Group's initiatives in certain key countries of operation, aimed at restoring appropriate levels of profitability, and in part linked to the physiological increase in expiring capital in certain mature markets. The Group manages to build on the stimulus from the emerging markets: income growth of 10.7% was recorded in Latin America, while the good performance of the risk, health and savings business lines in China resulted in a 7% growth in premium income.

In the P&C sector, with a *combined ratio* that improved to 95.7%, Generali continues to record better performance than other key European groups. This result is due to a net fall in the number of claims despite the impact of catastrophes amounting to 298 million euro, as well as to the technical improvement, with the significant increase (+5.6%) in the operating result. As is the case in the life business, the Group is expanding rapidly in the emerging markets, with a premium expansion rate in excess of 20% in Latin America.

### ROE = return on equity

RAPPORTO TRA UTILE NETTO E PATRIMONIO NETTO SOCIETARIO;  
È UN INDICE DI REDDITIVITÀ DEI MEZZI PROPRI.

NET INCOME TO SHAREHOLDERS' EQUITY; AN EQUITY-BASED  
PROFITABILITY RATIO.

### solvency ratio

RAPPORTO TRA IL MARGINE DI SOLVIBILITÀ DISPONIBILE  
E QUELLO RICHIESTO DALLE AUTORITÀ DI VIGILANZA.

THE RATIO OF THE AVAILABLE SOLVENCY MARGIN TO THE  
MARGIN REQUIRED BY THE SUPERVISORY AUTHORITIES.

### combined ratio

SOMMA DEL LOSS RATIO E DELL'EXPENSE RATIO  
(SPESE DI ACQUISIZIONE + SPESE DI AMMINISTRAZIONE),  
DIVISA PER I PREMI DI COMPETENZA DELL'ESERCIZIO.

THE RATIO OF ACQUISITION AND ADMINISTRATION COSTS TO PREMIUMS FOR THE  
YEAR; CORRESPONDS TO THE SUM OF THE LOSS RATIO AND THE EXPENSE RATIO,  
WITH ACQUISITION COSTS AND ADMINISTRATION COSTS AS NUMERATOR.

# I DATI SALIENTI 2012 DEL GRUPPO GENERALI

## GENERALI GROUP 2012 HIGHLIGHTS

PREMI COMPLESSIVI  
TOTAL PREMIUMS

+3.2%  
€ 69.6 MLD/BLN

COMPOSIZIONE  
DEL PORTAFOGLIO  
BUSINESS MIX

33% P&C  
67% LIFE

RISULTATO OPERATIVO  
DI GRUPPO  
GROUP OPERATING RESULT

+10.5%  
€ 4.2 MLD/BLN

ASSET UNDER  
MANAGEMENT COMPLESSIVI  
TOTAL ASSETS UNDER  
MANAGEMENT

+11.8%  
€ 490.1 MLD/BLN

SOLVENCY I

117%<sup>2011</sup>  
150%<sup>2012</sup>

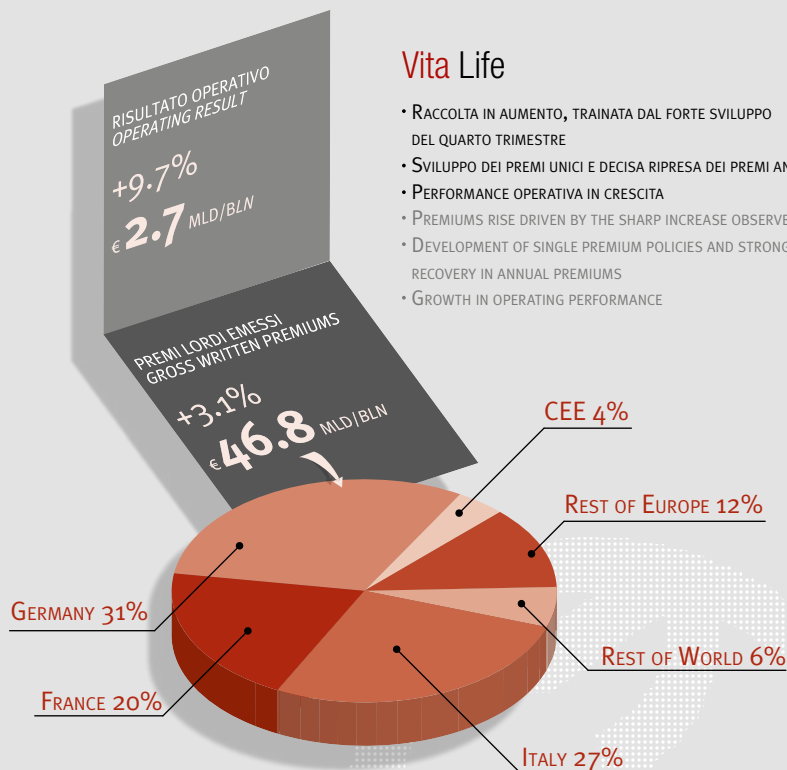
presente in oltre  
60 paesi,  
con 80 mila dipendenti  
e oltre  
65 milioni di clienti

operating in more than  
60 countries,  
with 80,000 employees  
and over  
65 million customers

## RISULTATI PER SEGMENTO SEGMENT PERFORMANCE

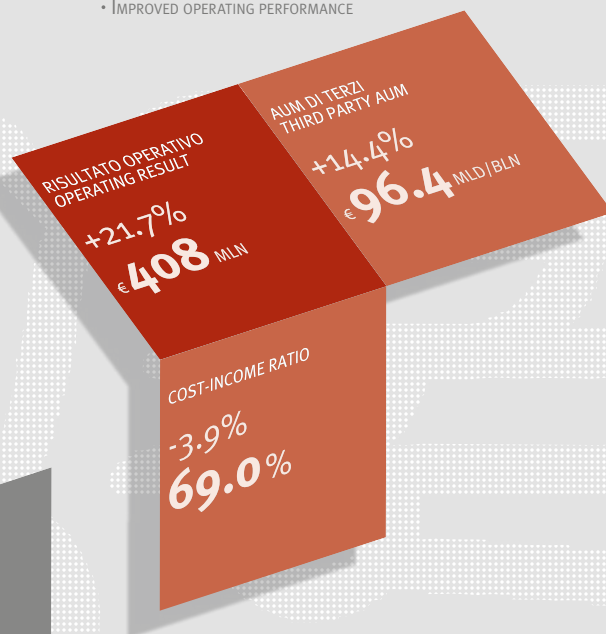
### Vita Life

- RACCOLTA IN AUMENTO, TRAINATA DAL FORTE SVILUPPO DEL QUARTO TRIMESTRE
- SVILUPPO DEI PREMI UNICI E DECISA RIPRESA DEI PREMI ANNUI
- PERFORMANCE OPERATIVA IN CRESCITA
- PREMIUMS RISE DRIVEN BY THE SHARP INCREASE OBSERVED IN 4Q
- DEVELOPMENT OF SINGLE PREMIUM POLICIES AND STRONG RECOVERY IN ANNUAL PREMIUMS
- GROWTH IN OPERATING PERFORMANCE



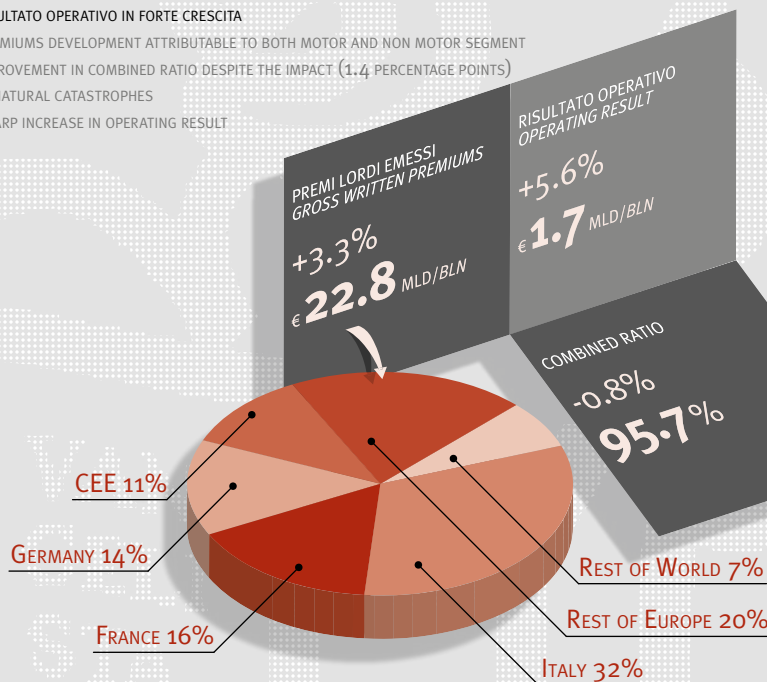
### Finanziario Financial

- MASSE GESTITE IN AUMENTO PER EFFETTO DEL POSITIVO SVILUPPO DELLA RACCOLTA NETTA
- SVILUPPO DELLA PERFORMANCE OPERATIVA
- THIRD PARTY ASSETS MANAGED UP THANKS TO THE NET INFLOW POSITIVE DEVELOPMENT
- IMPROVED OPERATING PERFORMANCE



### Danni Property&Casualty

- BUON SVILUPPO DELLA RACCOLTA PER EFFETTO DEL POSITIVO ANDAMENTO SIA DELL'AUTO CHE DEL NON AUTO
- COMBINED RATIO IN MIGLIORAMENTO NONOSTANTE L'IMPATTO (1,4 PUNTI PERCENTUALI) DEGLI EVENTI CATASTROFALI
- RISULTATO OPERATIVO IN FORTE CRESCITA
- PREMIUMS DEVELOPMENT ATTRIBUTABLE TO BOTH MOTOR AND NON MOTOR SEGMENT
- IMPROVEMENT IN COMBINED RATIO DESPITE THE IMPACT (1.4 PERCENTAGE POINTS) OF NATURAL CATASTROPHES
- SHARP INCREASE IN OPERATING RESULT



# INTERVISTA A INTERVIEW WITH Mario Greco

## **PARTIAMO DAL BILANCIO 2012.**

### **QUALI SONO I DATI PIÙ SIGNIFICATIVI DELLO SCORSO ANNO?**

Senza dubbio il risultato operativo in crescita, più del 10% rispetto all'anno precedente, superiore alle aspettative del mercato. Anche il *combined ratio* è stato eccellente e ha molto sorpreso tutti gli analisti e gli investitori. Il risultato vita in miglioramento dimostra che il segmento resiste alle condizioni avverse dei mercati, e la raccolta premi in aumento conferma questo trend positivo. Nell'insieme è un bilancio che mostra come il business continui a crescere bene in mercati resi difficili da condizioni macroeconomiche e finanziarie avverse.

### **ABBIAMO VISTO UN UTILE COLPITO DA IMPORTANTI SVALUTAZIONI; DA CHE COSA SONO STATE CAUSATE?**

La quota principale delle svalutazioni deriva dalla scelta di adottare criteri contabili diversi rispetto agli anni precedenti per allinearci ai nostri concorrenti internazionali. Circa ottocento milioni di euro provengono appunto da questo allineamento. Nel bilancio, poi, pesa in maniera significativa la riduzione di valore di Telco. Non è la prima volta che portiamo questa svalutazione a bilancio, ma in questa circostanza abbiamo fatto una previsione molto accurata sia di Telco sia del piano strategico di Telecom. Abbiamo ritenuto opportuno

## **MAY WE BEGIN WITH THE 2012 RESULTS?**

### **WHAT WERE LAST YEAR'S MOST SIGNIFICANT FIGURES?**

Without doubt the growth of operating profit, up by more than 10% compared to the previous year, and better than market expectations. The combined ratio was also excellent, surprising all the analysts and investors. Improved life results show that this segment is resisting adverse market conditions, and premium growth confirms this positive trend. Taken as a whole, the results show how the business continues to grow well in markets suffering from adverse macroeconomic and financial conditions.

### **WE HAVE SEEN PROFITS AFFECTED BY SIGNIFICANT IMPAIRMENTS; WHAT WERE THE REASONS FOR THIS?**

The impairments arise principally from the decision to adopt different accounting criteria from previous years in order to align ourselves with our international competitors. This realignment accounts for around € 800 million. Telco's depreciation has also had a serious effect on the balance sheet. It isn't the first time that we have had to include this impairment on the balance sheet, but this time we made an accurate provision for Telco and Telecom's strategic plan. We therefore thought it appropriate to propose these significant impairments first to the Board, and then to the Shareholders'

quindi proporre queste importanti svalutazioni al Consiglio di amministrazione, e poi in Assemblea per l'approvazione complessiva del bilancio. La parte rimanente consiste in diminuzioni di valore più piccole, derivate da varie partite che vanno da crediti non più esigibili a circa cinquanta milioni di euro sul *real estate*. E poi c'è il filone degli investimenti alternativi nel quale avevamo perdite realizzate negli anni passati e mai riportate prima a bilancio.

**GLI AZIONISTI SI ATTENDONO CHE IL GRUPPO SAPPIA GARANTIRE NEL TEMPO, ANNO DOPO ANNO, LA VALORIZZAZIONE DEL TITOLO E BUONI DIVIDENDI. COSA SI PUÒ DIRE LORO A RIGUARDO?**

Io credo, e spero, che gli azionisti abbiano apprezzato la decisione di mantenere il dividendo invariato rispetto allo scorso anno. L'aver preso tale decisione, in un anno in cui abbiamo portato a bilancio queste importanti svalutazioni e in una fase di rafforzamento del capitale, è un forte messaggio del nostro impegno nei confronti degli azionisti. Un messaggio da cui traspare la nostra fiducia per una redditività operativa e un utile netto capaci di sostenere una remunerazione adeguata nei prossimi anni.

**IL 14 GENNAIO SCORSO HA PRESENTATO A LONDRA LA NUOVA STRATEGIA DEL GRUPPO E HA PARLATO DELLA NECESSITÀ DI UNA "RIVOLUZIONE" IN GENERALI. IN QUALI TERMINI?**

Intendo una rivoluzione basata innanzitutto sulla **disciplina**. Dobbiamo seguire questa strada nei prossimi anni e questo bilancio dimostra che stiamo già applicando una disciplina nuova rispetto al passato. Intendo anche una rivoluzione di **semplicità**: facciamo gli assicuratori, facciamo le cose che sappiamo fare e solo quelle, evitando di disperdere energie. È una rivoluzione anche in termini di **focalizzazione**: concentriamoci sul nostro know how, sui paesi dove individuiamo buone opportunità, lavoriamo concentrati sulle esigenze dei nostri clienti e sul nostro business e lasciamo da parte tutto il resto.

**MOLTO IN QUESTI MESI È GIÀ STATO FATTO: POSSIAMO CITARE LA RIORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ IN ITALIA E L'OPERAZIONE CHE HA PERMESSO DI ACQUISIRE IL PIENO CONTROLLO DELLA HOLDING NELL'EUROPA CENTRO-ORIENTALE. COME SI PROCEDERÀ ORA?**

Meeting for adoption of the Financial Statements. There were also various smaller losses, including unpayable credits and depreciation of approximately € 50 million on real estate. In addition, a series of alternative investments in past years caused losses that have never been reported on the balance sheet.

**SHAREHOLDERS EXPECT THE GROUP TO DELIVER A HIGH SHARE PRICE AND GOOD ANNUAL DIVIDENDS ON A REGULAR BASIS, YEAR AFTER YEAR. WHAT CAN YOU TELL THEM IN THIS REGARD?**

I hope and believe that shareholders appreciate the decision to maintain the dividend stable at last year's level. In a year in which our results have been hit by these major impairments, and coming in a phase of capital strengthening, this decision sends shareholders a strong message about our commitment to them, underlining our confidence that operating and net profits will be sufficient to guarantee satisfactory returns in coming years.

**YOU REVEALED THE NEW GROUP STRATEGY IN LONDON ON 14 JANUARY, WHERE YOU SPOKE ABOUT THE NEED FOR A "REVOLUTION" IN GENERALI. WHAT DO YOU MEAN BY THIS?**

I mean a revolution based above all on **discipline**. This is the path we must follow in the future, and the latest results show that we are already applying a new discipline compared to the past. I also mean a revolution of **simplicity**: we are insurers, and we stick to

what we know and leave it at that, so that we don't waste our energies. It's a revolution in terms of **focus**: let's concentrate on our skills and on countries where we spot good opportunities; let's concentrate on the needs of our clients and on our business, and put everything else aside.

**MUCH HAS ALREADY BEEN DONE IN RECENT MONTHS. REORGANISATION OF THE BUSINESS IN ITALY, FOR INSTANCE, AND THE FULL CONTROL OF THE HOLDING IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE. WHERE DO WE GO FROM HERE?**

These two large and complex projects, Italy and Eastern Europe, have a considerable impact on Generali's final results. Italy, one of the most important businesses, is facing a far-reaching internal reorganisation that will bring together various brands and sales networks. This reorganisation is



Questi due progetti, l'Italia e l'Europa dell'Est, sono molto complessi ed estesi, e hanno un grande impatto sui risultati finali di Generali. L'Italia, che è uno dei business più importanti, deve affrontare una profonda riorganizzazione interna, con la quale si prevede di mettere assieme vari marchi e varie reti di vendita. Questa riorganizzazione è fondamentale per affrontare un mercato in cui abbiamo perso quote e dove ci confrontiamo con concorrenti che si sono rafforzati anche per effetto di integrazioni.

L'Europa dell'Est è la più grande acquisizione che le Generali hanno attuato negli ultimi dieci anni. È certamente un'operazione molto impegnativa che ci permetterà di beneficiare appieno dei nostri investimenti in mercati in cui siamo sempre stati presenti, che conosciamo bene e in cui oggi occupiamo una posizione di leadership. Parliamo di mercati anche piuttosto sviluppati, come ad esempio la Repubblica Ceca, la Slovacchia, l'Ungheria e in parte anche la Polonia.

***CONCENTRANDOCI SULL'ITALIA, QUALI SONO I NOSTRI OBIETTIVI DI BUSINESS?***

In Italia vogliamo essere la compagnia leader di mercato, non

essential to face a market where we have lost shares and are challenged by competitors who have become stronger also through integration.

Eastern Europe represents Generali's greatest acquisition of the last ten years. It is certainly a major commitment that will allow us to benefit fully from investments in markets where we have always had a presence and know well, and where we now occupy a leadership position. We're talking about relatively developed markets, such as the Czech Republic, Slovakia and Hungary, and also Poland to some extent.

***IF WE CAN CONCENTRATE ON ITALY, WHAT ARE OUR BUSINESS OBJECTIVES?***

We aim to be the market leader in Italy, and not only in terms of size: we want to be innovative and modern, we want to be an insurance company that is close to its clients and offers them the best possible service, and we want to be the benchmark for Italian sales networks. These objectives relate to quality as well as size. In fact, I believe that to become the leading brand in the home market we need to concentrate on

solo dimensionalmente: vogliamo essere innovativi e moderni, vogliamo essere una compagnia di assicurazione vicina ai nostri clienti offrendo loro il miglior servizio possibile. Vogliamo essere il punto di riferimento per le reti di vendita italiane. Obiettivi qualitativi, non solo dimensionali. Credo infatti che per diventare il marchio leader nel mercato di casa ci si debba concentrare su entrambi gli aspetti: è una questione di numeri, ma anche di reputazione, di innovazione, di capacità di essere più dinamici degli altri e, infine, una questione di marchio in sé. Il marchio Generali deve essere il più noto e più visibile nel settore assicurativo in Italia. Con questo obiettivo abbiamo avviato una campagna in tutti i principali aeroporti.

***SONO OBIETTIVI ANALOGHI A QUELLI CHE CI PROPONIAMO NEGLI ALTRI MERCATI MATURI IN CUI OPERIAMO O CI SONO DELLE DIFFERENZE?***

Sono simili, anche se per noi l'Italia mantiene un significato particolare: è casa nostra e quindi vogliamo mantenere un'alta reputazione. Gli obiettivi, però, sono analoghi anche in Germania, dove siamo il secondo gruppo assicurativo, e in Francia, dove siamo tra i primi cinque.

both aspects: it's a matter of numbers, reputation, innovation, the ability to be more dynamic than others and, lastly, of the brand itself. The Generali brand must be better known and more visible than any other in Italy's insurance sector. We have begun a campaign in all the main airports to support this objective.

***ARE THESE OBJECTIVES COMPARABLE TO THOSE PLANNED FOR THE OTHER MATURE MARKETS IN WHICH WE OPERATE, OR ARE THERE SOME DIFFERENCES?***

They are similar, although Italy has particular significance for us: it's our home, and therefore we want to maintain a good reputation. The objectives are much the same in Germany, where we hold second position in the insurance market, and France, where we are in the top five.

***WHAT IMMEDIATE BENEFITS DO DEVELOPMENTS IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE BRING TO OUR GROUP?***

The immediate advantage lies in the fact that we have



---

“LA VITA È UN VIAGGIO. OGNI VIAGGIO È UNA STORIA”: LA NUOVA CAMPAGNA PUBBLICITARIA È ON AIR DA APRILE 2013 NEGLI AEROPORTI DI ROMA FIUMICINO, MILANO MALPENSA, MILANO Linate, VENEZIA E TRIESTE. LA STRATEGIA DI RAFFORZAMENTO DEL BRAND SI ESPlicitA COSÌ IN UNA COMUNICAZIONE CHE AVVICINA GENERALI AL PROPRIO CLIENTE, ACCOMPAGNANDOLO IN OGNI SUO VIAGGIO COSÌ COME FA DA SEMPRE IN OGNI MOMENTO DELLA SUA STORIA.



---

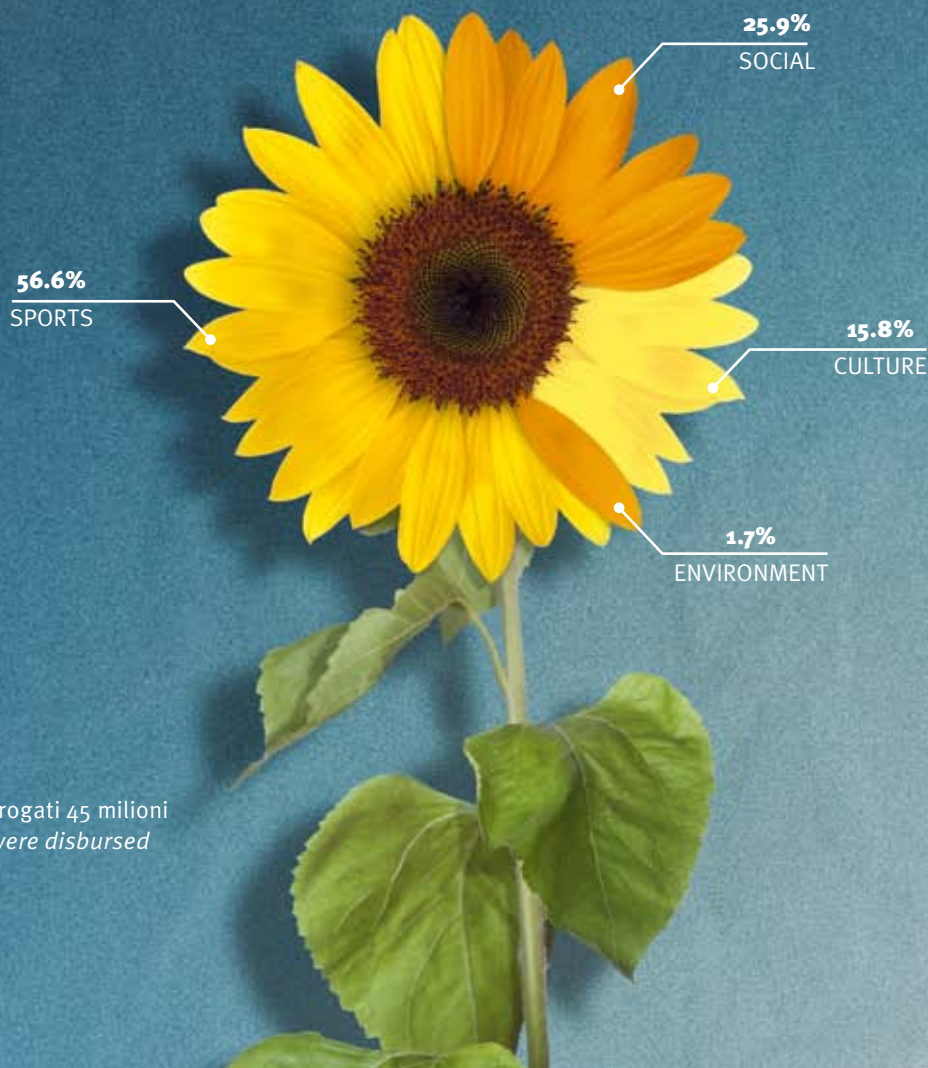
GENERALI'S NEW ADVERTISING CAMPAIGN, LAUNCHED IN ROME FIUMICINO, MILAN MALPENSA, MILAN Linate, VENEZIA AND TRIESTE AIRPORTS FROM APRIL 2013, SAYS "LIFE'S A JOURNEY, AND EACH JOURNEY'S A STORY". THIS COMMUNICATION EFFECTIVELY SUMS UP GENERALI'S BRAND-STRENGTHENING STRATEGY, WHICH AIMS TO BRING THE COMPANY CLOSER TO ITS CLIENTS, BEING ON THEIR SIDE ON EVERY JOURNEY AND IN EVERY MOMENT OF THEIR LIVES — AS IT HAS BEEN DOING SINCE ALWAYS.

## COMUNITÀ

Quale impresa socialmente responsabile, Generali è impegnata a migliorare la qualità della vita delle comunità locali e nella conservazione dell'ambiente dei territori in cui è insediata. In un quadro di progressiva riduzione delle risorse pubbliche destinate a soddisfare i crescenti bisogni dei cittadini, il Gruppo svolge un ruolo di cittadinanza al fianco delle istituzioni e delle organizzazioni di volontariato, soprattutto in settori quali la sanità, la scuola, la sicurezza stradale, lo sport giovanile e la cultura. Inoltre, in un contesto di crescente povertà e disagio sociale, aggravato dalla persistenza della crisi economica in molti paesi, il Gruppo supporta partner qualificati, pubblici e privati, nella realizzazione di progetti di accoglienza, inclusione sociale e lavorativa, assistenza e altri ancora, volti a instaurare un clima più sereno, collaborativo e solidale nelle comunità di riferimento. La vicinanza delle società del Gruppo ai problemi delle collettività in cui operano è testimoniata anche dal moltiplicarsi delle iniziative di volontariato, che negli ultimi anni hanno visto la partecipazione di un numero sempre più ampio di collaboratori.

## COMMUNITY

*As a socially responsible organisation, Generali is committed to improving the quality of life of local communities and protecting the environment wherever it operates. As public resources suffer increasing depletion to meet people's growing needs, Generali is partnering charitable institutions and organisations in civic activities, particularly in the fields of health, education, road safety, youth sport and culture. Furthermore, in a context of growing poverty and social hardship, aggravated in many countries by continuing economic crisis, the Group works with selected public and private partners in projects to provide, among others, shelters, social integration, employment and welfare. These projects are designed to promote a climate of harmony, collaboration and cohesion in the host communities. The identification of Group companies with the problems of their communities is evident in the growing number of voluntary initiatives that more and more employees have signed up to in recent years.*



Nel 2012, sono stati erogati 45 milioni  
In 2012, € 45 million were disbursed

**QUALI BENEFICI IMMEDIATI PORTANO AL NOSTRO GRUPPO I RECENTI SVILUPPI NELL'EUROPA CENTRO-ORIENTALE?**

Il vantaggio più immediato è l'aver eliminato una grande incertezza che pesava sul futuro di Generali: scontavamo l'effetto di una partnership che non era certo se e come si sarebbe trasformata di fatto in una proprietà. Eliminando quell'incertezza abbiamo dimostrato di avere una visione chiara di quello che intendiamo fare nei prossimi anni. Il secondo grande vantaggio è che con questa acquisizione abbiamo il controllo completo del business in mercati che

*È UN BILANCIO CHE MOSTRA  
COME IL BUSINESS CONTINUI  
A CRESCERE BENE IN MERCATI  
RESI DIFFICILI DA CONDIZIONI  
MACROECONOMICHE  
E FINANZIARIE AVVERSE*

*THE RESULTS SHOW HOW  
THE BUSINESS CONTINUES  
TO GROW WELL IN MARKETS  
SUFFERING FROM ADVERSE  
MACROECONOMIC AND  
FINANCIAL CONDITIONS*

eliminated one great uncertainty threatening Generali's future: we were relying on a partnership with no guarantee of moving to eventual ownership. By eliminating this uncertainty we have shown that we have clear ideas about what we mean to do in the years ahead. The second great advantage is that this acquisition gives us total control of the business in growing markets that complement the mature European markets in which we operate. It's a mix of economies with different dynamics, each offering great opportunities we can seize. We must now work tirelessly to integrate these companies further into the Generali business model.

sono in crescita e rappresentano l'elemento complementare ai mercati maturi dell'Europa in cui operiamo. Un mix di economie con dinamiche diverse, in ognuna delle quali abbiamo la possibilità di cogliere le migliori opportunità. Ora sarà necessario lavorare intensamente per integrare ancor più queste società all'interno del modello di business di Generali.

**LEI HA SPESSO EVIDENZIATO LA NECESSITÀ DI GUARDARE CON GRANDE ATTENZIONE ALLE ECONOMIE EMERGENTI, IN PARTICOLARE A QUELLE ASIATICHE. QUALI LINEE DI SVILUPPO VERRANNO SEGUITE IN QUESTI MERCATI?**

Dobbiamo cercare di analizzare le opportunità che ci vengono offerte in quei mercati e focalizzarci su quelli con maggiore crescita. L'esempio che mi viene in mente è quello dell'Indonesia, un'economia che si sta sviluppando rapidamente e dove siamo già ben radicati, per cui è giusto puntare sin da subito a una posizione di leadership. I colleghi in Asia stanno lavorando per cercare le migliori opportunità di sviluppo nei prossimi anni. Vorrei far notare che in questi mercati una buona crescita si può ottenere anche semplicemente attraverso lo sviluppo organico. Non è quindi necessario fare costose acquisizioni, ma bisogna avere la capacità di investire e svilupparsi seguendo la crescita del mercato.

**YOU HAVE OFTEN STRESSED THE NEED TO PAY CLOSE ATTENTION TO EMERGING ECONOMIES, PARTICULARLY IN ASIA. WHAT LINES OF DEVELOPMENT CAN WE EXPECT TO SEE IN THESE MARKETS?**

We must try to analyse the opportunities offered by these markets and concentrate on those growing fastest. The case that springs to my mind is Indonesia, a country with a rapidly developing economy where we have deep roots, which is why we should aim to the leadership as soon as possible. Our colleagues in Asia are working to find the best development opportunities in the years ahead. I think it's also true that good growth in these markets can be obtained simply through organic development. Costly acquisitions are not required, but we need to be able to invest and develop following the market growth.

**IF WE CAN TURN TO SIMPLIFICATION FOR A MOMENT, WOULD YOU SAY THAT THE DECISION TO REFOCUS ON INSURANCE WILL MEET CLIENT REQUIREMENTS?**

Yes, absolutely. Clients are fundamental. They have been given little consideration by insurers for far too long. However, I am firmly convinced that once you start to cultivate a direct and beneficial relationship with the client you open

***TORNIAMO PER UN MOMENTO ALLA SEMPLIFICAZIONE: RITIENE CHE LA SCELTA DI FOCALIZZARSI NUOVAMENTE SUL BUSINESS ASSICURATIVO SIA CORRISPONDENTE ANCHE ALLE ESIGENZE DEI CLIENTI?***

Assolutamente sì. Il tema del cliente è fondamentale, le assicurazioni sono state per troppo tempo un business in cui il cliente è stato poco considerato. Io sono fermamente convinto, invece, che nel momento in cui si inizia a gestire un rapporto diretto e soddisfacente con il cliente si aprano opportunità enormi di sviluppo e valorizzazione del business. Nel settore assicurativo i clienti si sentono, in generale, trattati male. In parte questo non avviene per una ragione specifica, è un mito legato al mondo delle assicurazioni; ma in parte purtroppo è vero, e da ciò si apre un'enorme opportunità di miglioramento per chi opera nel settore, un'opportunità che dobbiamo cogliere per primi. Riuscire a cambiare l'idea che le persone hanno delle assicurazioni, dando un buon servizio, vuol dire anche poter sviluppare una relazione che è fondamentale per mantenere stabile una certa base di clienti.

***CANALE TRADIZIONALE E CANALE DIRETTO: COME PROCEDIAMO PER VALORIZZARLI CONSENTENDO A ENTRAMBI DI SERVIRE MEGLIO I RISPETTIVI SEGMENTI DI CLIENTELA?***

In primo luogo sono i clienti a scegliere, noi dobbiamo soltanto dare loro tutte le opportunità di cui hanno bisogno

up enormous opportunities for developing and strengthening the business. Insurance sector clients feel poorly treated on the whole. To some extent there is no specific reason for this – it's the prejudice against the insurance business. Unfortunately there is some truth in it, which means huge opportunities for operators in this sector who can improve things, opportunities that we must be the first to grasp. If we can change people's ideas about insurance companies by offering good service, we shall be able to develop relationships that are fundamental to maintaining a secure and stable client base.

***HOW CAN WE ENHANCE THE TRADITIONAL AND DIRECT CHANNELS, HELPING THEM GIVE BETTER SERVICE TO THEIR RESPECTIVE CLIENT SEGMENTS?***

In the first place it is the clients who choose; we can only give them all the options they need to be able to access our offer. This is precisely why we shall be investing both in the agency network and in direct sales. The spread of technology means that clients in virtually every market use all communication methods indifferently – the internet, telephone, smart-phone... We must be ready with a response.

***IT WAS ANNOUNCED ON INVESTOR DAY LAST JANUARY THAT MANAGEMENT COSTS WERE TO BE SUBSTANTIALLY REDUCED.***

***LA DECISIONE DI MANTENERE IL  
DIVIDENDO INVARIATO È UN FORTE  
MESSAGGIO DEL NOSTRO IMPEGNO NEI  
CONFRONTI DEGLI AZIONISTI***

***THE DECISION TO MAINTAIN A STABLE  
DIVIDEND SENDS SHAREHOLDERS  
A STRONG MESSAGE ABOUT OUR  
COMMITMENT TO THEM***

*DISCIPLINA, SEMPLICITÀ E  
FOCALIZZAZIONE: LAVORIAMO  
CONCENTRATI SULLE ESIGENZE DEI  
NOSTRI CLIENTI E SUL NOSTRO BUSINESS*

*DISCIPLINE, SIMPLICITY AND FOCUS:  
LET'S CONCENTRATE ON THE NEEDS OF  
OUR CLIENTS AND ON OUR BUSINESS*

per avere accesso alla nostra offerta. Proprio per questo noi investiremo sia sul network degli agenti che sui canali diretti. Con la diffusione della tecnologia qualunque cliente ormai, in quasi tutti i mercati, utilizza tutti i canali indistintamente: internet, telefono, smartphone... Noi dobbiamo essere pronti a rispondergli.

***NEL CORSO DELL'INVESTOR DAY, LO SCORSO GENNAIO, È STATO ANNUNCIATO IL PROPOSITO DI RIDURRE SENSIBILMENTE I COSTI GESTIONALI; ATTRAVERSO QUALI LEVE POSSIAMO RAGGIUNGERE QUESTO RISULTATO?***

La prima, e forse la più innocua di tutte, è quella di mettere in piedi una procedura di acquisti di Gruppo che permetta risparmi immediati, risparmi che in alcuni casi abbiamo già cominciato a conseguire. Allo stesso tempo dobbiamo investire molto sull'informatica. In quest'area dovremo risparmiare sui costi correnti per poter poi sostenere gli investimenti più adeguati allo sviluppo del nostro business. Ultimo aspetto, ma non meno importante, è la razionalizzazione della struttura organizzativa: la riduzione dei costi di consulenze esterne, ad esempio, ha margini piuttosto rilevanti entro i quali possiamo intervenire.

***IL GRUPPO GENERALI È STIMATO A LIVELLO MONDIALE PER***

***WHAT MEASURES WILL BE TAKEN TO ACHIEVE THIS GOAL?***

The first, with possibly the fewest side effects, is the development of a Group procurement procedure to bring immediate savings, savings that we have already begun to see. At the same time we must invest heavily in IT. We shall have to reduce running costs in this area in favour of investments that are most likely to help us develop our business. The final aspect, but no less important, is to rationalise the organisational framework: there are ample opportunities, for example, to reduce the costs of external consultancy.

***GENERALI GROUP IS RESPECTED THROUGHOUT THE WORLD FOR THE IMPORTANCE IT HAS ALWAYS ATTACHED TO ETHICAL VALUES. HOW IMPORTANT IS IT FOR A BUSINESS TO BE ABLE TO ACHIEVE SUCCESS BY ACTING CORRECTLY?***

It is extremely important, especially in the opinion of younger people. The young prefer to work for companies that are ethically inclined, even mostly known for it. I would say that it is even more important for a company based in Italy, where unfortunately ethical indexes do not always score particularly high.

***WHERE CSR IS CONCERNED, DO YOU THINK THAT THERE IS ANY***

**L'ATTENZIONE CHE DA SEMPRE RISERVA AI VALORI ETICI. QUANT'È IMPORTANTE PER UN'AZIENDA SAPER OTTENERE PERFORMANCE DI SUCCESSO AGENDO NEL MODO PIÙ CORRETTO?**

È importantissimo, specialmente nell'opinione delle persone più giovani. I giovani preferiscono lavorare per aziende che siano eticamente orientate se non addirittura note per questo. Aggiungerei che è ancora più importante per una compagnia che fa base in Italia, dove gli indici etici non registrano purtroppo risultati molto elevati.

**VENENDO AGLI ASPETTI CHE RIGUARDANO LA CSR, RITIENE CHE ESISTA QUALCHE AMBITO DI INTERVENTO NEL QUALE UN'AZIENDA CHE SI OCCUPA DI ASSICURAZIONI IN PARTICOLARE POSSA PORTARE I MAGGIORI BENEFICI?**

Le assicurazioni sono per loro natura competenti negli ambiti sociali quali, ad esempio, l'assistenza agli anziani e la cura delle malattie. Numerosi aspetti del disagio sociale sono infatti toccati dall'esperienza diretta delle assicurazioni e hanno impatto sull'offerta assicurativa. A questi temi in particolare ritengo che una assicurazione debba mostrarsi più sensibile.

**SI PUÒ DIRE CHE LA RIDEFINIZIONE DELLA GOVERNANCE INTERNA, CON LA COSTITUZIONE DEL GROUP MANAGEMENT COMMITTEE IN PARTICOLARE, È STATA**

**PARTICULAR SPHERE OF ACTIVITY IN WHICH A COMPANY INVOLVED PRINCIPALLY IN INSURANCE CAN BRING MAJOR BENEFITS?**

By their nature, insurers are equipped to act in social spheres such as assistance for the elderly and medical care. The activities of insurance companies in fact directly affect many aspects of social hardship, which in turn have influenced insurance products. In my view an insurance company needs to be particularly sensitive to these matters.

**WOULD IT BE FAIR TO SAY THAT THE OVERHAUL OF INTERNAL GOVERNANCE, PARTICULARLY THE CONSTITUTION OF THE GROUP MANAGEMENT COMMITTEE, HAS BEEN BASED ON TEAMWORK AS A FUNDAMENTAL ELEMENT OF THE COMPANY'S SUCCESS?**

It is certainly not the only key to success, but it is essential to have a team guiding a company like this. We are a very large international group that can't be led by one person alone; we need a team of people, with a range of skills, who are familiar with all aspects of the company, because this will help to ensure long-term stable development. The team will continue to play an important part in Generali's future.

**IMPOSTATA SUL LAVORO DI SQUADRA COME ELEMENTO FONDAMENTALE PER IL SUCCESSO DELL'AZIENDA?**

Non è sicuramente l'unica chiave di successo, ma è fondamentale avere un team alla guida di una società come questa. Il nostro è un gruppo internazionale molto grande, che non può essere guidato da una persona soltanto; ci vuole una squadra di persone che, grazie a competenze diverse, ne sappia leggere i vari aspetti, perché questo contribuisce nel tempo a uno sviluppo stabile e duraturo. Il team dovrà continuare ad avere una parte importante nel futuro delle Generali.

**OLTRE AD AVVIARE UNA NUOVA GOVERNANCE, LEI HA INDICATO DA SUBITO GRANDE ATTENZIONE ALLA TRASPARENZA DEI PROCESSI INFORMATIVI INTERNI. DAI RISCONTRI CHE HA AVUTO FINORA, HA LA SENSAZIONE CHE I DIPENDENTI DEL GRUPPO ABBIAMO COLTO PIENAMENTE L'IMPORTANZA DI QUESTA VOLONTÀ DI CONDIVISIONE?**

Credo che questa volontà sia stata capita e apprezzata. C'è però ancora tantissimo lavoro da fare, ad esempio, nella trasparenza della gestione delle risorse umane o nelle decisioni che guidano gli investimenti. Credo non solo che il principio sia apprezzato, ma che ci siano anche forti aspettative a riguardo, sia all'interno che all'esterno dell'Azienda. Per cambiare la cultura ci vuole del tempo. Ma bisogna soprattutto andare tutti nella stessa direzione.

**IN ADDITION TO SETTING UP NEW GOVERNANCE YOU IMMEDIATELY PUT GREAT EMPHASIS ON TRANSPARENCY IN INTERNAL COMMUNICATIONS. FROM WHAT YOU HAVE SEEN SO FAR, DO YOU FEEL THAT GROUP EMPLOYEES HAVE FULLY GRASPED THE IMPORTANCE OF THIS WISH FOR SHARED INVOLVEMENT?**

I do believe that this wish is understood and appreciated. But much work remains to be done, for example, towards transparency in human resource management or in the decisions that guide investments. Not only do I think that the principle is appreciated, I also believe that much is expected in this regard, both in the company and outside. It takes time to change a culture. Above all, everyone needs to travel in the same direction.

# UN TEAM ALLA GUIDA DEL GRUPPO

# A TEAM TO LEAD THE GROUP

Internazionalità, eccellenza tecnica, lavoro di squadra. Sono queste le caratteristiche del Group management committee (Gmc), il comitato voluto dal Ceo Mario Greco e nato lo scorso ottobre con il compito di individuare le priorità strategiche del Gruppo e di garantire efficienza e coesione operativa. Guidato dallo stesso Mario Greco, insieme a Sergio Balbinot, che ne è il vice, il comitato è composto da dieci membri dal profilo internazionale, responsabili dei tre principali mercati, delle linee di business globali e delle funzioni di indirizzo e controllo dell'Head Office.

La novità consiste nell'introduzione di un approccio manageriale di squadra nella gestione del business a livello internazionale, per ottenere un maggiore allineamento sulle priorità strategiche tra le business unit del Gruppo e un processo decisionale più efficace e condiviso. Il Gmc vuole condividere, discutere e validare le principali decisioni del Gruppo, che vengono assunte in modo collegiale prima di essere sottoposte al Consiglio di amministrazione.

Gli appuntamenti settimanali, che hanno luogo il lunedì, permettono ai singoli partecipanti del Gmc di rafforzare la propria visione del business di Gruppo. Tali incontri offrono la possibilità di sviluppare una familiarità nei confronti dei temi cross-funzionali, stimolando sinergie, collaborazione e maggiore trasparenza. Inoltre, la condivisione delle informazioni tra le business unit permette di creare un dibattito costruttivo sulle proposte dei singoli che vengono vagliate, potenziate e supportate dal Gruppo in ottica costruttiva e di miglioramento continuo.

An international outlook, technical excellence and teamwork. These are the characteristics of the Group Management Committee (GMC), which was an idea of the CEO Mario Greco and took shape last October, tasked with identifying the Group's strategic priorities and ensuring efficient and consistent operations.

Led by Mario Greco, with Sergio Balbinot as his deputy, the committee is composed of ten members who enjoy international experience – the Heads of the three main Countries, of the global business lines and of the steering and monitoring functions at the Head Office.

The GMC breaks new ground in introducing a team management approach to international operations as an aid to closer alignment of strategic priorities among the Group's business units and a more effective and cohesive decision-making process. The GMC will share, discuss and examine the major Group decisions, which are taken collectively before submission to the Board of Directors.

The weekly Monday meetings allow GMC members to augment their personal vision of the Group's business direction and to gain familiarity with cross-functional matters, which fosters synergy, collaboration and greater transparency. Furthermore, the sharing of information among business units generates constructive debate about the merits of individual proposals, which are assessed, developed and supported by the Group in a constructive manner, aiming for continual improvement.

Una forte disciplina nella gestione del calendario consente di avere un'agenda ben strutturata, dove i singoli temi e le principali iniziative del Gruppo vengono discusse con cadenza regolare.

Il Gmc è infine anche un luogo di dialogo al quale vengono invitati a partecipare altri rappresentanti del Gruppo per proporre e discutere progetti e iniziative d'interesse strategico.

The calendar of meetings is tightly controlled to provide a well structured agenda that allows both specific points and the Group's main initiatives to be debated on a regular basis.

Ultimately the GMC is a forum for dialogue in which other Group representatives are invited to propose and discuss projects and initiatives of strategic interest.



**IN PRIMA FILA, DA SINISTRA** FRONT ROW, LEFT TO RIGHT: NIKHIL SRINIVASAN, SERGIO BALBINOT, MARIO GRECO AND ALBERTO MINALI  
**IN SECONDA FILA, DA SINISTRA** BACK ROW, LEFT TO RIGHT: CLAUDE TENDIL, PAOLO VAGNONE, DIETMAR MEISTER, RAFFAELE AGRUSTI, SANDRO PANIZZA AND CARSTEN SCHILDKNECHT

**Mario Greco** è il Group Ceo di Generali dal 1° agosto 2012 ed è a capo del Group management committee. Ha iniziato la sua carriera professionale nel 1986, ricoprendo negli anni importanti incarichi di vertice nel settore assicurativo in Italia e all'estero.

has been CEO of the Generali Group since 1 August 2012 and is Chairman of the Group Management Committee. He began his career in 1986 and has subsequently held executive positions in the insurance sector both in Italy and abroad.

**Sergio Balbinot** è il chief insurance officer con la responsabilità della gestione delle attività assicurative di tutto il Gruppo; nel Gmc svolge il ruolo di vice di Mario Greco. Entrato in Generali nel 1983, ha assunto negli anni incarichi di crescente rilievo in Italia e all'estero.

is the Chief Insurance Officer and is in charge of managing insurance activities for the entire Group. He is also Mario Greco's Vice-Chairman at the GMC. After joining Generali in 1983, Balbinot has held increasingly important positions both in Italy and abroad.



**Alberto Minali** è il chief financial officer (Cfo) dal novembre 2012. È rientrato nel Gruppo Generali, dove aveva iniziato la sua carriera professionale, dopo aver maturato importanti esperienze in altre realtà di rilievo in Italia e all'estero.

has been the Group's Chief Financial Officer (CFO) since November 2012. After beginning his career at the Generali Group, he gained executive experience at leading companies in Italy and abroad and later rejoined the Group.

**Nikhil Srinivasan** è il chief investments officer (Cio). Nel Gruppo Generali da febbraio 2013, vanta una lunga esperienza internazionale e ha ricoperto incarichi di rilievo nell'ambito della gestione investimenti. Prima di entrare nel Gruppo Generali è stato Group Cio di Allianz Investment Management.

is the Chief Investments Officer (CIO). He joined the Generali Group in February 2013, after gaining significant international experience and holding important positions in the investment management sector. Before joining the Generali Group, he was Group CIO of Allianz Investment Management.

**Raffaele Agrusti** è country manager per l'Italia. Entrato in Generali nel 1983, ha maturato una lunga esperienza nel Gruppo. Nel novembre del 2012 è stato nominato alla guida della country Italia con il compito di seguire il progetto di riorganizzazione del Gruppo nel paese.

is the Country Manager for Italy. He joined Generali in 1983, gaining considerable experience within the Group. In November 2012 he was appointed Country Manager for Italy with the task of overseeing the Group's reorganization project in the country.

**Dietmar Meister** è country manager per la Germania. Ha svolto la sua carriera ricoprendo incarichi di sempre maggiore responsabilità nell'ambito del gruppo Amb che nel 1998 è entrato a far parte del Gruppo Generali. Dal 2007 è Ceo di Generali Deutschland Holding.

is the Country Manager for Germany. He began his career at AMB Group (which became part of the Generali Group in 1998), holding positions of increasing responsibility. He has been CEO of Generali Deutschland Holding since 2007.

**Sandro Panizza** è il chief risk officer (Cro). Vanta una lunga carriera in ambito assicurativo e finanziario. A partire dal 2004 ha ricoperto incarichi di responsabilità in diverse società del Gruppo Generali in Italia.

is the Chief Risk Officer (CRO). After gaining considerable experience in the insurance and finance sectors, he joined Generali in 2004, holding high-level positions at various Group companies in Italy.

**Carsten Schildknecht** è il chief operations officer (Coo). È in carica dal 1° aprile 2013, dopo essere stato per otto anni global Coo della divisione di Wealth Management di Deutsche Bank e, più recentemente, Coo dell'Asset e Wealth Management in Germania.

is the Chief Operations Officer (COO) since 1 April 2013. He was global COO for the Wealth Management Division of Deutsche Bank for eight years and, more recently, COO of Asset and Wealth Management in Germany.

**Claude Tendil** è country manager per la Francia. Dopo una lunga carriera in ambito assicurativo è entrato nel Gruppo nel 2002 con la nomina a presidente e direttore generale di Generali France. Dal 2003 è anche presidente di Europ Assistance.

is the Country Manager for France. After a long career in the insurance sector, he joined the Group in 2002, when he was appointed Chairman and General Manager of Generali France. Since 2003, he has also been the Chairman of Europ Assistance.

**Paolo Vagnone** è responsabile delle Global Business Lines. In Generali dal 2011, prima di entrare nel Gruppo ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità all'interno di importanti gruppi assicurativi internazionali, in particolare nell'ambito del corporate e della riassicurazione.

is the Head of Global Business Lines. He held various positions of increasing responsibility at important international insurance groups, particularly in the corporate and reinsurance sectors, before joining the Generali Group in 2011.

**EDITORE**  
**PUBLISHED BY**

Assicurazioni Generali S.P.A.  
Piazza Duca degli Abruzzi, 2  
34132 Trieste,  
Partita Iva 00079760328

Assicurazioni Generali S.p.A.  
Piazza Duca degli Abruzzi, 2  
34132 Trieste, Italy  
VAT No. 00079760328

**DIREZIONE EDITORIALE**  
**EDITORIAL DIRECTORS**

Lucia Sciacca  
Elena Cannataro

**DIRETTORE RESPONSABILE**  
**EDITOR IN CHIEF**

Roberto Rosasco  
040 671.121  
[roberto\\_rosasco@generali.com](mailto:roberto_rosasco@generali.com)

**SEDE REDAZIONALE**  
**EDITORIAL OFFICE**

Group Internal Communication  
[comunicazione\\_editoriale@generali.com](mailto:comunicazione_editoriale@generali.com)  
[editorial\\_communication@generali.com](mailto:editorial_communication@generali.com)

**IN REDAZIONE**  
**EDITORIAL STAFF**

Paolo Baldassi  
040 671.860  
[paolo\\_baldassi@generali.com](mailto:paolo_baldassi@generali.com)

Paola Cabas  
040 671.552  
[paola\\_cabas@generali.com](mailto:paola_cabas@generali.com)

Alessandra Gambino  
040 671.149  
[alessandra\\_gambino@generali.com](mailto:alessandra_gambino@generali.com)

Marta Sclip  
040 671.725  
[marta\\_sclip@generali.com](mailto:marta_sclip@generali.com)

**SEGRETERIA DI REDAZIONE**  
**EDITORIAL ASSISTANT**

Cinzia Ortolan  
040 671.542  
[cinzia\\_ortolan@generali.com](mailto:cinzia_ortolan@generali.com)

**GESTIONE SPEDIZIONI**  
**SHIPPING MANAGEMENT**

Rossana Flegar  
040 671.103  
[rossana\\_flegar@generali.com](mailto:rossana_flegar@generali.com)

**HANNO COLLABORATO ALLA REALIZZAZIONE**  
**DEI CONTENUTI DI QUESTO SPECIALE**  
**THE FOLLOWING PERSONS HAVE**  
**CONTRIBUTED TO THIS SPECIAL ISSUE**

Laura Basso, Giulio Benedetti, Sara Dobrici,  
Marina Donati, Ezio Fantuzzi, Giovanni Giuliani,  
Giovanni Millo, Alberto Paletta, Lorenzo Savorelli,  
Sonia Sicco, Emanuela Vecchiet,  
Deborah Zamaro, Paolo Zanghieri

**GRAFICA E IMPAGINAZIONE**  
**GRAPHICS AND PAGE LAYOUT**

Giotto Enterprise - Trieste

**FOTOGRAFI**  
**PHOTOGRAPHERS**

Fabrizio Giraldi, Cosimo Sergi

**TRADUZIONI**  
**ENGLISH VERSION**

Eurologos - Trieste

**STAMPA**  
**PRINTING**

Grafiche Antiga - Treviso



**IN COPERTINA**  
**COVER**

Roberto D'Amrosio  
*Le rive di Trieste*

(dipinto in olio su tela fotografato da Massimo Goina)  
(oil on canvas photographed by Massimo Goina)

Collezione Assicurazioni Generali  
Assicurazioni Generali Collection

POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN  
ABBONAMENTO POSTALE 70% NE/PN -  
SUPPLEMENTO A il bollettino n° 13 marzo 2013

Aut. Trib. Trieste n. 83 - 2.8.1950  
CONTIENE I.R.

Chiuso in redazione il 9 aprile 2013  
Issue closed on 9 April 2013

**CERTIFICAZIONI DI TUTELA AMBIENTALE**  
**ENVIRONMENTAL CERTIFICATIONS**



ELEMENTAL  
CHLORINE  
FREE  
GUARANTEED



carta pagine interne  
inside pages

