



21.11.2018  
COMUNICATO STAMPA

# Generali 2021: Leveraging strengths to accelerate growth

*Generali presenta agli investitori il piano strategico triennale*

*Diventare “life-time partner” per i clienti, offrendo soluzioni innovative e personalizzate grazie a una rete distributiva senza uguali*

*Essere leader del mercato assicurativo europeo per i privati, i professionisti e le PMI, creando allo stesso tempo una piattaforma di asset management globale e focalizzata, e perseguendo opportunità nei mercati ad alto potenziale*

## Generali 2021 – Target Finanziari

- **AUMENTO DEGLI UTILI PER AZIONE:** 6%-8% IL RANGE<sup>1</sup> DEL TASSO ANNUO COMPOSTO DI CRESCITA DELL'UTILE PER AZIONE 2018-21
- **DIVIDENDI IN CRESCITA:** 55%-65% IL RANGE DEL DIVIDEND PAY OUT<sup>2</sup> 2019-2021
- **RENDIMENTO PIÙ ELEVATO PER GLI AZIONISTI:** >11,5% IL RETURN ON EQUITY<sup>3</sup> MEDIO 2019-21

## Generali 2021 – Priorità & Target Strategici

### **Crescita Profittevole**

- **RAFFORZARE LA LEADERSHIP IN EUROPA:** CONSOLIDARE LA PRIMA POSIZIONE<sup>4</sup>
- **FOCALIZZARSI SUI MERCATI ASSICURATIVI AD ALTO POTENZIALE:** 15%-25% IL TASSO ANNUO COMPOSTO DI CRESCITA DEGLI UTILI 2018-21<sup>5</sup>
- **SVILUPPARE UNA PIATTAFORMA GLOBALE DI ASSET MANAGEMENT:** 15%-20% IL TASSO ANNUO COMPOSTO DI CRESCITA DEGLI UTILI 2018-21

### **Capital Management e Ottimizzazione Finanziaria**

- **AUMENTARE LA GENERAZIONE DI CAPITALE:** >€10,5 MILIARDI DI GENERAZIONE CUMULATIVA DI CAPITALE 2019-21
- **AUMENTARE LE RIMESSE DI CASSA:** +35% DI RIMESSE CUMULATIVE DI CASSA ALLA HOLDING<sup>6</sup> 2019-21
- **RIDURRE IL LIVELLO E IL COSTO DEL DEBITO:** €1,5-2,0 MILIARDI DI RIDUZIONE DEL DEBITO AL 2021; €70-140 MILIONI DI RIDUZIONE NELLA SPESA ANNUA PER INTERESSI LORDI AL 2021<sup>7</sup>

### **Innovazione e Trasformazione Digitale**





- **DIVENTARE “LIFE-TIME PARTNER” PER I CLIENTI**
- **PROMUOVERE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA DISTRIBUZIONE**
- **TRASFORMARE E DIGITALIZZARE IL MODELLO OPERATIVO**

*ca. €1 MILIARDO DI  
INVESTIMENTI TOTALI  
IN INIZIATIVE  
STRATEGICHE INTERNE  
2019-21*

Media Relations  
T +39.02.43535014  
[media@generali.com](mailto:media@generali.com)

Investor & Rating Agency  
Relations  
T +39.040.671402  
[ir@generali.com](mailto:ir@generali.com)

[www.generali.com](http://www.generali.com)

 user: Generali  
 user: @GENERALI  
 user: generaligroup  
 user: GruppoGenerali

<sup>1</sup> CAGR su tre anni; normalizzato per l'impatto delle plus e minusvalenze derivanti dalle dismissioni

<sup>2</sup> Normalizzato per l'impatto delle plus e minusvalenze derivanti dalle dismissioni

<sup>3</sup> Basato su Equity IFRS esclusi OCI e su risultato netto complessivo

<sup>4</sup> Sulla base dei premi lordi sottoscritti ai sensi degli IAS-IFRS in Europa a fine esercizio 2017

<sup>5</sup> In base al Paese/segmento

<sup>6</sup> Rispetto al periodo 2016-2018

<sup>7</sup> Vs 2017



Milano - Il Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali S.p.A, presieduto da Gabriele Galateri di Genola, ha approvato il nuovo piano strategico triennale *Generali 2021: Leveraging Strengths to Accelerate Growth*.

Il piano è coerente con l'ambizione del Gruppo di essere "life-time partner" per i suoi clienti, offrendo soluzioni innovative e personalizzate, grazie alla sua rete distributiva senza uguali; ed essere leader del mercato assicurativo europeo per i privati, i professionisti e le PMI, creando allo stesso tempo una piattaforma di asset management globale e focalizzata, e perseguendo opportunità nei mercati ad alto potenziale.

Oggi Generali è leader del mercato assicurativo in Europa con 63 miliardi di euro di premi<sup>8</sup> e può contare su una rete distributiva forte ed efficace, composta da oltre 150.000 agenti e venditori nei suoi mercati principali. Dopo aver completato con successo il turnaround finanziario (2012-2015) e quello operativo (2016-2018), oggi Generali vanta le migliori performance tecniche e operative, con un Combined Ratio del 92,8% nel Danni e un New Business Margin nel Vita pari al 39,2%<sup>9</sup> nel 2017. Generali inoltre ha lanciato con successo nel 2017 una strategia focalizzata per l'asset management, con 487 miliardi di euro di asset in gestione. Generali è in linea per raggiungere tutti i target finanziari e industriali del 2018.

Alla base della nuova strategia *Generali 2021* vi sono quattro convinzioni che differenziano la posizione di Generali sul mercato:

- **I mercati assicurativi europei continueranno a rimanere attrattivi.** L'elevato accumulo di ricchezza privata sosterrà la vendita dei prodotti nel ramo Vita e nell'Asset Management, mentre i trend demografici e di riduzione della spesa pubblica guideranno lo sviluppo di servizi in ambito pensionistico, sanitario e del welfare.
- **I mercati retail e PMI stanno guidando una crescita profittevole.** I clienti retail svolgeranno un ruolo chiave nei mercati assicurativi del futuro, mentre il segmento delle PMI rappresenta un'opportunità chiave in mercati core quali Italia e Germania.
- **Un'offerta che integri assicurazioni e asset management è fondamentale per i clienti in tutto il mondo.** I clienti sono alla ricerca di prodotti che integrino Vita e Asset Management, per proteggere e far crescere i loro asset, mentre i cambiamenti macro e demografici aumentano la domanda per soluzioni innovative nel Danni e nel ramo Salute. Questa integrazione riflette lo spostamento del focus dai "prodotti" ai "clienti" e da "protezione e risarcimento" a "prevenzione e servizio".
- **Le reti distributive fisiche sono rafforzate e non sostituite dalla digitalizzazione.** Le reti distributive fisiche rimarranno un vantaggio competitivo per l'industria, sempre più rafforzate da strumenti digitali che permetteranno di ottenere una più alta soddisfazione dei clienti, maggiore produttività e maggiore efficienza.

**Philippe Donnet, Group CEO di Generali, ha affermato:** *"Oggi Generali presenta una strategia ambiziosa – Generali 2021 – per accelerare la crescita del Gruppo e offrire elevati rendimenti ai nostri azionisti. Il principale obiettivo è quello di diventare life-time partner dei nostri clienti, offrendo soluzioni innovative e personalizzate grazie a una rete di distribuzione che non ha uguali.*

*"La visione strategica chiara e distintiva di Generali fa leva sui nostri punti di forza per consolidare la leadership in Europa, focalizzata su clienti retail e PMI, espandere le operazioni nei mercati ad alto potenziale e sviluppare una piattaforma globale di asset management. Allo stesso tempo, Generali continuerà a concentrarsi sulla generazione e gestione del capitale per finanziare opportunità di crescita nei mercati chiave e guidare l'innovazione e la trasformazione digitale ovunque operiamo. Grazie a queste iniziative, Generali raggiungerà una crescita media annuale dell'utile per azione tra il 6% e l'8% nel corso del piano.*

*"Siamo fiduciosi e pronti ad attuare il nuovo piano strategico, consapevoli che il nostro track record di eccellenza, reso possibile dal talento delle nostre persone, dalla forza del brand e da una cultura aziendale fondata sulla sostenibilità a lungo termine, garantirà il suo successo."*

Con *Generali 2021*, il Gruppo si impegna a realizzare una crescita degli utili per azione, con un target del tasso annuo composto di crescita compreso tra il 6% e l'8%, per il periodo 2018-2021.

<sup>8</sup> Sulla base dei premi lordi sottoscritti ai sensi degli IAS-IFRS in Europa a fine esercizio 2017

<sup>9</sup> Sulla base dei premi equivalenti annui. Coerente con la comunicazione ufficiale a fine 2017 di 4,01% di NBV su PVNB



Al raggiungimento di questo target contribuiranno, tra l'altro, una crescente profittabilità core proveniente dal business assicurativo e da quello dell'asset management di Generali, una maggiore efficienza con un target di ulteriore riduzione delle spese pari a € 200 milioni nei mercati maturi entro il 2021, una gestione attiva delle spese per interessi e la redistribuzione del capitale per supportare iniziative di crescita profittevoli.

Generali si impegna anche a offrire maggiori rendimenti agli azionisti attraverso una crescita sostenibile dei dividendi, per un target di pay out ratio compreso tra il 55% e il 65% nel corso del piano. Un target di Return on Equity medio superiore all'11,5% consentirà il raggiungimento di un livello attrattivo di profittabilità.

La strategia *Generali 2021* è basata su tre presupposti fondanti che ne guideranno l'esecuzione:

- **Rendere le nostre persone protagoniste e pronte per affrontare il futuro.** Generali continuerà a promuovere una cultura innovativa e incentrata sul cliente, facendo crescere leader e talenti globali valorizzandone le diversità. Operando come un'organizzazione agile e flessibile, con lo smart working esteso al 100%, Generali aiuterà i dipendenti ad acquisire nuove competenze digitali (obiettivo del 50% entro il 2021) premiando l'eccellenza e la creazione di valore sostenibile.
- **Una nuova "brand promise".** Generali svilupperà un'esperienza coerente e distintiva del brand, costruita sulla promessa di diventare un "life – time partner" per i suoi clienti. Generali ha l'obiettivo di ottenere il miglior risultato come R-NPS (Relationship Net Promoter Score) tra i player europei internazionali.<sup>10</sup>
- **L'impegno costante per la sostenibilità.** La strategia *Generali 2021* è allineata agli impegni del Gruppo nell'ambito della sostenibilità. Generali si impegna anche ad aumentare del 7%-9%<sup>11</sup> i prodotti retail green e con impatto sociale e ad allocare €4,5 miliardi in investimenti green e sostenibili entro il 2021. Tra le iniziative chiave con una forte impronta di sostenibilità si annoverano un programma Responsible Consumer e i premi Enterprize per le PMI sostenibili.

### **Generali 2021 – Descrizione della strategia**

*Generali 2021* si fonda su tre pilastri strategici che comprendono un insieme di iniziative, ognuna delle quali contribuisce a raggiungere i target finanziari del Gruppo:

#### **1° Pilastro – Crescita Profittevole**

##### **RAFFORZARE LA LEADERSHIP IN EUROPA: CONSOLIDARE LA PRIMA POSIZIONE**

- Consolidare le posizioni di leadership in Italia e Germania
- Proseguire sulla strada del turnaround di successo in Francia
- Investire in mercati e segmenti in crescita (CEE, salute, benefits, assistenza)
- Lanciare nuove iniziative

##### **CONCENTRARSÌ SUI MERCATI ASSICURATIVI AD ALTO POTENZIALE: 15%-25% IL TASSO ANNUO COMPOSTO DI CRESCITA DEGLI UTILI 2018-21<sup>12</sup>**

- Ottenere una crescita profittevole in Asia e America Latina
- Potenziare l'offerta per le PMI
- Accrescere l'offerta nel settore employee benefit
- Sviluppare un'offerta per servizi assicurativi a valore aggiunto

##### **SVILUPPARE UNA PIATTAFORMA GLOBALE DI ASSET MANAGEMENT: 15%-20% IL TASSO ANNUO COMPOSTO DI CRESCITA DEGLI UTILI 2018-21**

- Diventare un franchise globale partendo da una solida base europea
- Continuare a espandere la piattaforma di prodotti multi-boutique
- Investire in distribuzione e marketing
- Accelerare l'espansione con acquisizioni disciplinate

<sup>10</sup> Perimetro: Generali in Europa, Asia, Argentina e Turchia

<sup>11</sup> Per premi lordi

<sup>12</sup> In base al Paese/segmento



## **2° Pilastro - Capital Management e Ottimizzazione Finanziaria**

**AUMENTARE LA GENERAZIONE DI CAPITALE: > €10,5 MILIARDI DI GENERAZIONE CUMULATIVA DI CAPITALE 2019-21**

- Aumentare la quota di prodotti Vita a basso assorbimento di capitale
- Accrescere i proventi da commissioni e le attività nei rami Danni, Health e Protection
- Attuare un'allocazione proattiva del capitale per massimizzare il rendimento del capitale investito

**AUMENTARE LE RIMESSE DI CASSA: +35% DI RIMESSE CUMULATIVE DI CASSA ALLA HOLDING 2019-21**

- Aumentare la generazione di cassa delle entità operative
- Aumentare il livello di remissione di capitale fungibile alla Holding

**RIDURRE IL LIVELLO DEL DEBITO E IL COSTO: €1,5 – €2 MILIARDI DI RIDUZIONE DEL DEBITO AL 2021; €70 – €140 MILIONI DI RIDUZIONE NELLA SPESA ANNUA PER INTERESSI LORDI AL 2021<sup>13</sup>**

- Riduzione dell'intero ammontare del debito
- Riduzione dei costi di finanziamento in corso

## **3° Pilastro – Innovazione e Trasformazione Digitale**

**Ca. €1 MILIARDO DI INVESTIMENTI TOTALI IN INIZIATIVE STRATEGICHE INTERNE NEL 2019-21**

**DIVENTARE “LIFE-TIME PARTNER” PER I CLIENTI**

- Offrire la massima flessibilità attraverso prodotti modulari
- Espandere l'offerta di assistenza con una copertura completa 24/7
- Supportare i clienti con una consulenza a 360°

**PROMUOVERE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA DISTRIBUZIONE**

- Lanciare una piattaforma paneuropea per la mobilità
- Sviluppare un ecosistema B2B2C
- Digitalizzare la relazione tra agente e cliente

**TRASFORMARE E DIGITALIZZARE IL MODELLO OPERATIVO**

- Proseguire nella semplificazione di processi e organizzazione
- Aumentare automazione e intelligenza artificiale nelle operazioni core
- Aumentare la quota di polizze completamente digitali

### **IL GRUPPO GENERALI**

Generali è un Gruppo assicurativo indipendente, italiano e con una forte presenza internazionale. Nato nel 1831, è tra i maggiori player globali ed è presente in 50 Paesi con una raccolta premi complessiva superiore a € 68 miliardi nel 2017. Con quasi 71 mila dipendenti nel mondo e 57 milioni di clienti, il Gruppo vanta una posizione di leadership nei Paesi dell'Europa Occidentale ed una presenza sempre più significativa nei mercati dell'Europa Centro-orientale ed in quelli asiatici.

---

<sup>13</sup> Vs 2017