

# Generali, shopping e pieno di utili Donnet: "Il Leone cambia ancora pelle" Generali, la rivoluzione di Donnet

**PARLA IL CEO DEL COLOSSO: "OTTIMIZZAZIONE FINANZIARIA, CRESCITA VALUTANDO ANCHE ACQUISIZIONI E NUOVO BUSINESS MODEL, ECCO I TRE PILASTRI DEL PROSSIMO PIANO. GIUSTO CHE CHI VINCE GOVERNI, MA NOI A ITALIA FUORI DALL'EUROPA"**

**INTERVISTA AL CEO DEL COLOSSO ASSICURATIVO: "OTTIMIZZAZIONE FINANZIARIA, CRESCITA VALUTANDO ANCHE ACQUISIZIONI E NUOVO BUSINESS MODEL, ECCO I TRE PILASTRI DEL PROSSIMO PIANO"**

**Fabio Bogo  
Fabio Massimo Signoretti**

**A** Philippe Donnet non fa molto piacere ricordare cosa è successo a gennaio 2017, quando sembrava che Generali stesse per diventare oggetto delle attenzioni di Banca Intesa. Ma accenna a quell'episodio per ribadire un concetto: chi pensava di scalare il Leone sbagliava obiettivo e strategia. La compagnia, sottolinea, è solida e redditizia, sta preparando un energico piano industriale di sviluppo, lavora con una squadra che resta invariata e guarda al futuro diventando progressivamente più digitale.

**Donnet, cosa è cambiato rispetto a 15 mesi fa, quando Intesa Sanpaolo studiava come comprarvi?**

«Per me non è cambiato molto, io non ho mai pensato che il Leone fosse una preda, si raccontano troppe favole intorno a noi. Non eravamo preda per Axa, non potevamo esserlo per Intesa o per altri. E infatti alla fine quei rumor non hanno avuto seguito. Allora dicevo: abbiamo una strategia chiara che funzionerà. Oggi dico: sta funzionando, è la ricetta giusta per Generali, e abbiamo la squadra giusta per implementarla. Anzi, dico di più: qualcosa è cambiato, ma nel senso che dovremo riallocare le risorse che stiamo accumulando e sviluppare la nostra compagnia».

**Quello che è accaduto sembrava un'anteprema di quello che è successo a Tim dove però il Fondo Elliott è riuscito a rovesciare la governance della società. Il capitalismo italiano sta cambiando, le società sono più contendibili?**

«Non voglio esprimermi su Elliott-Tim, non c'entra con noi. Telecom è un argomento che a noi non interessa».

**Oggi tra i vostri soci ci sono gruppi italiani che stanno incrementando la loro partecipazione. L'italianità di Generali è quindi un valore?**

«Mi sono sempre espresso per difendere l'integrità e l'italianità di Generali. Noi siamo italiani, abbiamo qui un terzo del business e una forte leadership. Sono felice di avere grandi azionisti italiani ma ne abbiamo anche tanti fuori dall'Italia, e sono contento di avere importanti fondi esteri, tipo BlackRock, perché sono favorevole all'internazionalità: se gli stranieri investono, vedo la cosa positivamente».

**I risultati vi danno ragione, dividendo e utili sono in crescita, avete nuove risorse da riallocare grazie al buon andamento delle dismissioni. E in autunno, il 21 novembre, arriva il nuovo piano triennale. Cosa farete?**

«Il nuovo piano avrà tre pilastri. Primo, l'ottimizzazione finanziaria. Poi, sviluppo e crescita. E parliamo di crescita degli utili, che è più importante di quella dei volumi. Terzo, la trasformazione del business model, cosa che richiederà investimenti, e quindi riallocazione di risorse. Dovremo decidere quante risorse dedicare allo sviluppo e quante alla trasformazione e all'innovazione del business. È importante capire che sarà un piano molto diverso da quello che abbiamo oggi. Dal 2008 al 2015 abbiamo fatto il turnaround finanziario del gruppo, dal 2016 ad oggi il turnaround industriale, e adesso entriamo in una nuova fase della nostra storia, con un percorso molto diverso».

**E come avverrà questa espansione? Anche con acquisizioni?**

«Sarà in buona parte organica, ma se ci saranno opportunità di acquisizioni in grado di farci accelerare la crescita nel quadro della nostra strategia le valuteremo».

**Negli anni, del resto, siete anche dimagriti e avete perso peso dimensionale nei confronti dei principali concorrenti. Pensate quindi di recuperare?**

«Dimagriti? Noi abbiamo per-

so grasso, non muscoli: abbiamo liberato capitale che si può investire meglio, e senza perdere utili. Il recupero sul valore della quotazione, comunque, potrà essere un risultato del nostro piano. Anzi, qualcosa lo stiamo già vedendo: dal 2008 a novembre 2016, le Generali hanno perso il 60 per cento di capitalizzazione e sotto-performato rispetto al mercato. Ma dall'Investor day di novembre 2016 siamo cresciuti di oltre il 40 per cento e siamo andati meglio dei competitor».

**Guardate più all'Italia o all'Europa in vista di eventuali acquisizioni?**

«Noi siamo disciplinati e opportunisti. L'Europa, dove abbiamo il 90% del nostro business e dove siamo leader in molti Paesi, è piena di opportunità per noi. Saremo attenti a tutte le occasioni in linea con prodotti e business mix: health, danni, asset management, vita, protection e unit linked. Questo modello non verrà cambiato. Ci rafforzeremo nei Paesi dove siamo già. Ma non vogliamo essere un gruppo solo europeo: vogliamo espanderci in una parte dell'Asia e in America Latina, in particolare in Argentina, dove siamo leader, e in Brasile, dove abbiamo migliorato notevolmente la nostra posizione e puntiamo a crescere ancora».

**In vista del nuovo piano rafforzerete il management? Tornerà la figura del direttore generale o continuerà a mantenere lei le deleghe relative?**

«Oggi il direttore generale non c'è. È previsto nello statuto, c'è la possibilità di averlo, forse un giorno vorremmo averlo ma oggi non lo abbiamo. Il business è come lo sport, una squadra non è mai una squadra definitiva, si fa sempre coaching e deve essere funzionale a obiettivi e strategia. Se la domanda è se sono soddi-



sfatto della squadra la risposta è sì, i risultati ci sono e si giudica dai risultati. Certo si può sempre migliorare, noi ci vediamo come un campione e il campione deve sempre migliorare la propria performance. Voglio anche sottolineare la grande qualità del lavoro svolto dal board delle **Generali** e la fondamentale azione di sostegno al management».

**Ha detto che Generali è in linea e in alcuni casi in anticipo con i target fissati dal piano industriale in corso. Centerete l'obiettivo di distribuire 5 miliardi di dividendi al 2018? E il nuovo piano prevedrà cedole ancora più elevate?**

«Confermo l'obiettivo dei 5 miliardi al 2018, e vedendo i risultati del primo trimestre dell'anno sono fiducioso. La politica di dividendi del nuovo piano, invece, la sveleremo il 21 novembre. Ma le cose sono semplici: se vogliamo pagare un bel dividendo dobbiamo aumentare l'utile».

**A che punto è la possibile intesa tra Generali Italia e Poste nel ramo Danni?**

«Non commentiamo i rumors. Noi siamo aperti a intrattenere rapporti con chiunque ci presenti una proposta che riteniamo adatta al nostro business. Ciò che conta è il tipo di business che possiamo veicolare su un certo canale».

**Il vostro settore di riferimento però resta il Vita.**

«Oggi il Vita, che vale il 70 per cento dei premi totali e il 60 per cento del risultato operativo, va bene perché è profittevole e cresce. Ma è anche vero che vogliamo aumentare la diversificazione del nostro business: aumentare la quantità del contributo del ramo Danni all'utile, del business malattia, della protection, e dell'asset management, che deve crescere in modo molto importante. Non siamo solo un gruppo di assicurazione ma anche di asset management. E il Vita è un'opportunità straordinaria per sviluppare le nostre attività di asset management».

**Nell'asset management avete introdotto la strategia multi-boutique. Come sta andando e che obiettivi avete?**

«La nuova strategia è stata avviata a maggio 2017 con l'obiettivo di ottenere un utile netto aggiuntivo di 150 milioni nel 2020 e siamo sulla buona strada perché già in un anno abbiamo aumentato l'utile dell'asset management dell'80%. A novembre vi aggiorneremo sul nuovo obiettivo».

**Tra dieci anni come saranno le assicurazioni?**

«Saranno diventate 100 per cento digitali nel modo di lavorare nostro e degli agenti, di trattare con le persone e i clienti, con i quali si interagirà attraverso piattaforme».

**E come saranno le Generali?**

«Noi come **Generali** saremo ancora un gruppo internazionale, più diversificato dal punto di vista del business mix, con una leadership importante nell'assicurazione e nell'asset management. È chiaro che la tecnologia cambierà tante cose e produrrà nuovi processi. Oggi i clienti hanno alte aspettative di interazione digitale con le compagnie. E per questo noi siamo già impegnati a modernizzare in chiave digitale il triangolo compagnia-agente-clienti, conservando il ruolo centrale dei nostri distributori».

**Quanto contano per Generali la sostenibilità e gli investimenti in Finanza "verde"? All'ultima assemblea avete avuto le proteste di esponenti di Greenpeace...**

«Conta molto. È una giusta tendenza, non solo europea. Noi vogliamo disinvestire 2 miliardi da attività legate al carbone e investire entro il 2020 3,5 miliardi in attività legate a nuove energie sostenibili. Non si può non avere interesse per questo, è anche nostro interesse. Le energie non sostenibili creano ulteriori rischi climatici. È giusto dal punto di vista sociale e del business. Le due cose vanno insieme».

**Siete una compagnia internazionale. Ma il momento attuale, con crescenti rischi geopolitici, non vi spaventa?**

«I rischi ci sono dappertutto, abbiamo una visione positiva sui Paesi del Sudamerica e dell'Asia che abbiamo scelto. Siamo an-

che in Turchia, non è un Paese semplice ma un mercato interessante. Abbiamo in generale un profilo di rischio basso, con il 90 per cento del business in Europa. D'altronde nemmeno in Italia è tutto tranquillo oggi...».

**Già l'Italia. Lo spread si muove, debito alto, tensioni politiche...**

«Io sono abbastanza positivo, non è la prima volta che lo spread si muove. Provo a capire la politica italiana, cosa che non è semplice per uno straniero, anche per me che vivo qui da 10 anni. Ma essendo francese sono cartesiano, e dico questo: l'Italia è una democrazia solida e in una democrazia le elezioni danno un risultato, che può piacere o meno. Ma è giusto e logico che chi vince governi. Come capo di un'azienda italiana non mi interessa chi governa, ma mi interessa molto come sarà governato il Paese. E governare richiede un alto senso di responsabilità. Su un punto voglio essere chiaro. Se qualcuno pensa che l'Italia in futuro possa essere fuori dall'Europa sbaglia. Piuttosto, ci vuole più Italia in Europa».

**Non sembra che tutti i partner europei siano così uniti.**

«La Germania ha una sua visione, altri Paesi hanno una visione diversa. Non mi risulta, per fare un esempio, che la Brexit sia stata una grande vittoria del Regno Unito. Capisco che la Merkel faccia l'interesse del suo Paese come Macron lo fa della Francia: ma senza integrazione non si va da nessuna parte, e i leader devono fare scelte forti, come una politica fiscale europea e un ministro delle finanze unico».

**Lei è un rugbista. Uno sport di squadra. In Italia il rugby è poco praticato. C'è una metafora sportiva per l'Italia in questo?**

«In Italia il calcio ha una popolarità senza pari con altri sport. Peccato, perché il rugby insegna valori e interessi più collettivi, insegna la diversità, insegna a canalizzare e disciplinare l'esuberanza di energia. Più rugby e meno calcio all'Italia non guasterebbe».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**(I NUMERI)**

**1139**

**MILIONI DI EURO**

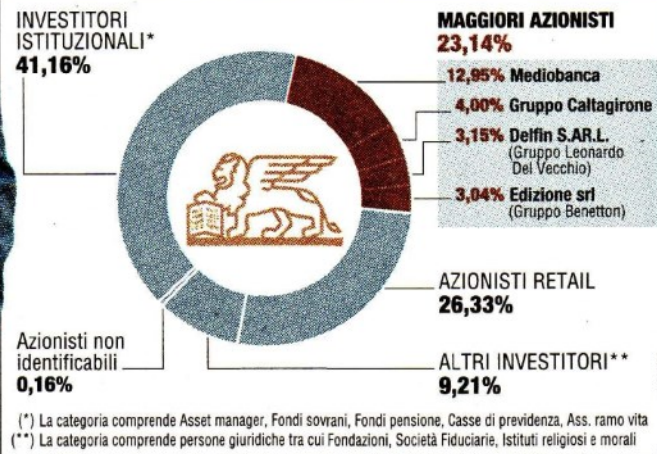
È l'importo recuperato dall'ad **Philippe Donnet** tra il 2017 e il 2018 con la cessione di attività in Paesi non strategici, come Guatemala, Colombia e Panama, Olanda, più strutture minori in vari Paesi europei. L'ultima operazione è stata l'uscita dal Belgio

**91,4**

**PER CENTO**

È il combined ratio (la differenza tra sinistri pagati e premi riscossi) raggiunto dal Gruppo **Generali** nel primo trimestre del 2018, uno dei migliori del mercato, e in miglioramento rispetto a quello che aveva alla fine del 2017, quando era del 93 per cento.

**GLI AZIONISTI DEL GRUPPO**



**Una raccolta premi globale di 68 miliardi**

**Philippe Donnet** è amministratore delegato del Gruppo **Generali** dal 17 marzo del 2016. **Generali** è un gruppo assicurativo indipendente italiano con una forte presenza globale. Nato nel 1831 a Trieste, è tra i maggiori player globali ed è presente in oltre 60 Paesi con una raccolta premi complessiva superiore a 68 miliardi di euro nel 2017. Con quasi 71 mila dipendenti e 57 milioni di clienti, **Generali** vanta una posizione di leadership nei Paesi dell'Europa Occidentale e una presenza sempre più significativa nell'Europa centro orientale e nell'Asia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**(I CONCORRENTI)**



**ALLIANZ**

Fondata nel 1890, la compagnia tedesca ha una capitalizzazione di Borsa di 80,7 miliardi di euro ed è la prima in Europa



**AXA**

Con una capitalizzazione di Borsa di 65 miliardi di euro, il gruppo assicurativo francese è secondo in Europa



**ZURICH**

È di circa 47,5 miliardi di euro la market cap del gruppo svizzero, che vanta una forte presenza negli Stati Uniti

**(IL PROGETTO)**

**Human Safety Net una rete mondiale per aiutare gli "ultimi"**

Si chiama "The Human Safety Net" la nuova iniziativa globale del Gruppo **Generali** a favore delle comunità più svantaggiate lanciata lo scorso ottobre a Venezia. È un progetto che ha finalità diverse ma un unico principio ispiratore: quello di collegare in una sola

rete sia persone che organizzazioni che vogliono dare un contributo per liberare il potenziale di chi è svantaggiato. L'obiettivo è quello di far sì che queste persone possano trasformare in meglio le loro vite, quelle delle loro famiglie e delle comunità in cui vivono. Dalle oltre 300 idee emerse da una competizione interna lanciata nel 2016 sono stati scelti i tre programmi che puntano a:

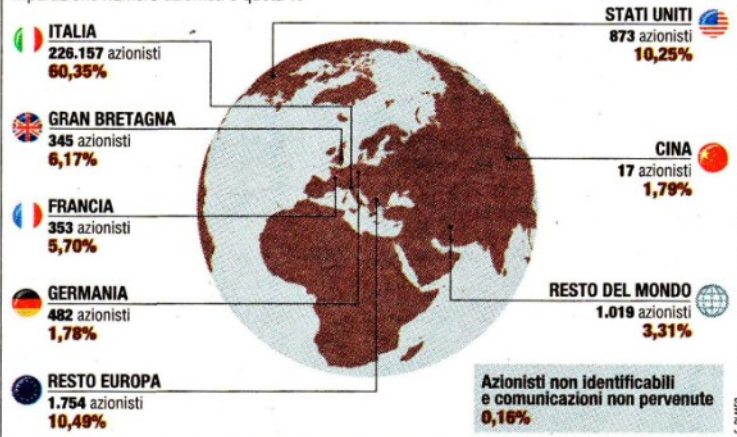
1. promuovere pari

opportunità di vita per bambini tra i 0-6 anni che crescono in condizioni di povertà; 2. accompagnare l'integrazione dei rifugiati nel mondo del lavoro con la creazione di piccole imprese; 3. migliorare la prevenzione e le cure per l'asfissia neonatale. Già oggi The Human Safety Net è attiva in 11 Paesi: ad Argentina, Spagna, Francia, Germania e Indonesia, si sono uniti dall'inizio del 2018 Slovenia, Romania, Malesia e Thailandia, Italia e Serbia; per fine anno saranno una ventina.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## LA COMPOSIZIONE DELL'AZIONARIATO PER AREA GEOGRAFICA

Ripartizione numero azionisti e quota %

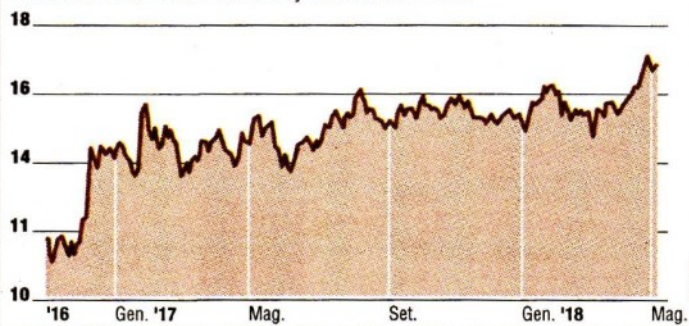


## GRUPPO GENERALI, I DATI FINANZIARI

	2017	2016	Var. %
<b>Volumi</b>			
PREMI LORDI (€ mln)	68.537	68.907	-0,2%
di cui VITA	47.788	48.400	-1,0%
di cui DANNI	20.749	20.507	+1,7%
<b>Profittabilità</b>			
RISULTATO OPERATIVO (€ mln)	4.895	4.783	+2,3%
RISULTATO NETTO (€ mln)	2.110	2.081	+1,4%
REDDITIVITÀ (marginie su PVNBP)	4,01%	2,56%	+1,46% pts
COMBINED RATIO	92,8%	92,3%	+0,5% pts
<b>Casse e dividendi</b>			
NET OPERATING CASH (€ mln)	2.231	1.877	+19%
DIVIDENDO PER AZIONE (€)	0,85	0,80	+6%
<b>Capitale</b>			
PATRIMONIO NETTO (€ mln)	25.079	24.545	+2,2%
SOLVENCY II RATIO (prospettiva regolamentare, in %)	206%	178%	+30% pts
SOLVENCY II RATIO (prospettiva modello interno, in %)	230%	194%	+36% pts

## GENERALI IN BORSA

Quotazioni in euro dall'Investor day del novembre 2016

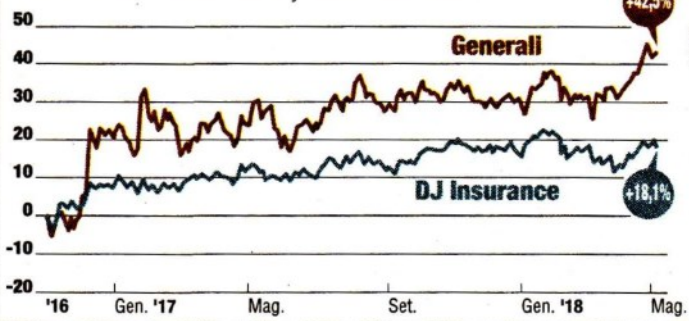


Nei grafici accanto l'andamento in Borsa del titolo **Generali** e dell'indice di settore dall'Investor day indetto da **Philippe Donnet** nel novembre 2016 alla chiusura di venerdì scorso

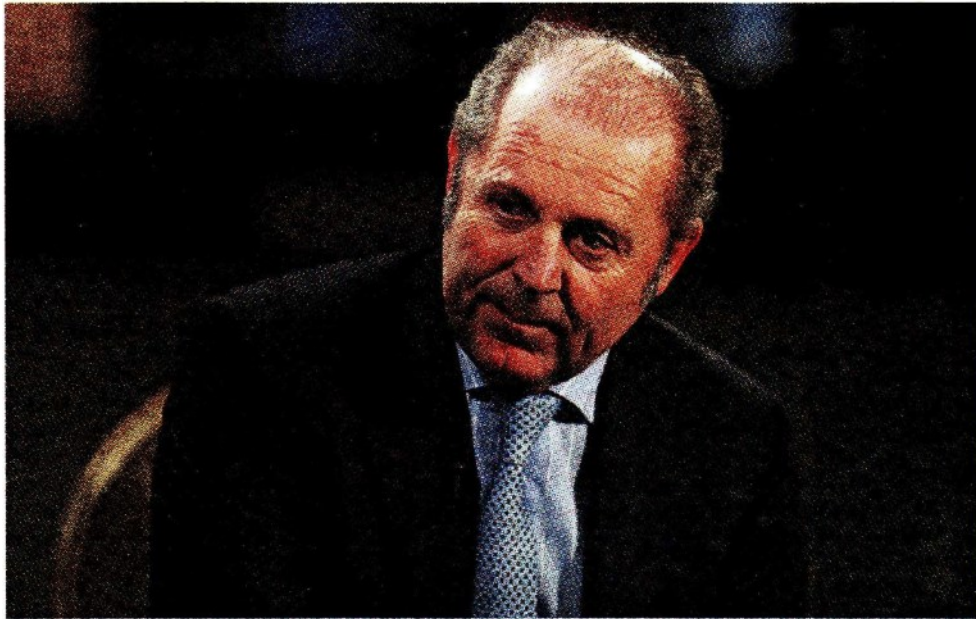


## IL CONFRONTO TRA IL LEONE E L'INDICE DI SETTORE

Performance in % dall'Investor day del novembre 2016



Il presidente del gruppo Generali, **Gabriele Galateri di Genola** (1) e il presidente dell'Ivass e direttore generale della Banca d'Italia, **Salvatore Rossi** (2)



**Philippe Donnet**, amministratore delegato e Group ceo delle Generali



Il ceo di Generali  
**Philippe Donnet**

