

**Intervento del GROUP CEO
Dott. Philippe Donnet**

Signori azionisti, buongiorno a tutti e grazie per la vostra partecipazione alla nostra assemblea annuale. Mi unisco al Presidente Galateri nel ringraziare tutta la squadra di management qui presente e tutte le persone che lavorano e collaborano con Generali, che mi hanno supportato in quest'anno particolarmente sfidante e hanno contribuito agli ottimi risultati del 2016, che vi presenteremo oggi. Ringrazio tutti voi azionisti per la fiducia nelle Generali: oggi, dopo 186 anni di storia, le Generali rappresentano una delle realtà italiane indipendenti internazionali tra i più grandi e di successo a livello globale.

Oggi vorrei concentrarmi su tre messaggi importanti:

- 1) l'**esecuzione della nostra strategia** prosegue in modo disciplinato e assolutamente in linea con il nostro piano: questo ci consente per esempio di accelerare il raggiungimento degli obiettivi di risparmio dei costi operativi;
- 2) nel 2016 il Gruppo ha ottenuto il **risultato operativo** migliore della sua storia, non solo in termini di quantità ma anche in termini di qualità e di sostenibilità di questo risultato e il **dividendo** che oggi vi proponiamo di distribuire è aumentato di 11 punti percentuali rispetto all'anno scorso;
- 3) Generali è leader di mercato per quanto riguarda le **performance tecniche e operative**.

Quattro anni fa Generali ha avviato un piano di ristrutturazione finanziaria per concentrarsi sul core business assicurativo, per rafforzare la solidità del capitale e per realizzare l'integrazione del Gruppo in Italia: per fare questo, fra l'altro, sono stati dismessi alcuni attivi non strategici. Questa ristrutturazione finanziaria è stata completata alla fine del 2015 e, nello stesso anno, abbiamo presentato al mercato nuovi e ambiziosi target finanziari mirati al 2018. Ben presto quei target sono diventati ancora più ambiziosi, a causa delle condizioni di mercato che sono molto peggiorate durante il 2016, come ha ricordato poc'anzi il Presidente.

Lo scorso anno abbiamo dunque lavorato per individuare le aree su cui concentrare i nostri sforzi per essere in grado di raggiungere gli obiettivi finanziari, nonostante il peggioramento sostanziale della congiuntura di mercato. Abbiamo quindi definito sei leve operative e industriali che ci permetteranno di rafforzare ulteriormente la qualità del nostro business assicurativo in termini di performance operativa e di creazione di valore nel lungo termine.

Desidero fornirvi oggi una descrizione sintetica di queste sei leve:

- 1) vogliamo anzitutto **ottimizzare la nostra presenza internazionale**: non la vogliamo né ridurre né indebolire, ma proprio rafforzarla. Il Gruppo oggi è presente in 60 paesi nel mondo; in alcuni di questi non solo le nostre business unit non hanno raggiunto la dimensione necessaria per essere competitive, ma anche le stesse prospettive di crescita sono limitate. Intendiamo quindi ottimizzare la nostra presenza geografica, dismettendo questi attivi, per ricavare almeno 1 miliardo di euro da reinvestire in attività in grado di produrre un maggior rendimento e dotate di maggior potenziale: i

proventi di tali dismissioni, infatti, non contribuiranno alla generazione di dividendo, che proverrà dalle nostre attività ricorrenti. In linea con questo nostro programma, nel 2016 siamo già usciti dal Liechtenstein e del Guatemala e abbiamo avviato processi competitivi per la dismissione degli altri asset;

- 2) vogliamo **razionalizzare la nostra macchina operativa**, rimuovere duplicazioni e sprechi, ricercare sinergie, semplificare e contenere i costi. Nel 2016 siamo stati in grado, per la prima volta, di ridurre di 70 milioni di euro i costi operativi nei mercati maturi: questo risultato, molto positivo, ci permette di aggiornare il nostro piano di risparmio e di raggiungere gli obiettivi prefissati con un anno di anticipo. L'obiettivo che ci siamo posti ora è di ridurre i costi operativi per i paesi e i mercati di 200 milioni entro la fine del 2018;
- 3) miriamo poi a **rafforzare le nostre competenze tecniche**: pur partendo da un livello già molto buono, crediamo che ci siano ancora opportunità di miglioramento. Nei Rami Danni, per esempio, ci siamo posti l'obiettivo di riaffermare la nostra leadership in termini di combined ratio e d'incrementare ulteriormente il vantaggio rispetto al concorrente più vicino: lo faremo migliorando la tariffazione, la selezione dei rischi e la gestione dei sinistri. Nel Ramo Vita pensiamo di poter aumentare ulteriormente la redditività accelerando il passaggio da prodotti tradizionali a soluzioni a maggiore valore aggiunto per i nostri clienti e con un minore assorbimento di capitale per la Società: in questo caso, l'obiettivo è di portare a zero il tasso garantito sulla nuova produzione. Nel 2016 siamo stati in linea su entrambi questi obiettivi. Le tre leve che vi ho sin qui illustrato contribuiranno, e stanno già contribuendo, a migliorare la performance operativa nel breve termine;
- 4) il Gruppo è inoltre impegnato a **ribilanciare il portafoglio** con l'obiettivo di diversificarne le fonti di profitto. Stiamo accelerando anche il ribilanciamento delle riserve Vita, puntando ad aumentare quelle a basso assorbimento di capitale e a ridurre la garanzia media del portafoglio in essere: così, nel 2016, le riserve a basso assorbimento di capitale sono cresciute di 2 punti percentuali mentre la garanzia media è scesa di 7 punti percentuali. Vorremmo poi puntare verso nuovi segmenti di business, come quelli relativi alla salute e alla protezione, ma anche sull'asset management: al riguardo, il prossimo 11 maggio forniremo dettagli al mercato sulla nostra strategia che mira a fare dell'asset management una fonte di profitto sostanziale e sempre più rilevante per la Compagnia;
- 5) crediamo inoltre sia fondamentale **migliorare l'esperienza dei consumatori e dei distributori** quando interagiscono con Generali. Per fare questo vogliamo trasformare il nostro modello di business in modo innovativo, fornendo agli agenti sistemi e piattaforme all'avanguardia per consentire loro di offrire prodotti e servizi migliori ai nostri clienti. Gran parte dei nostri investimenti in innovazione è destinata allo sviluppo di soluzioni connesse alla gestione delle enormi quantità di dati che abbiamo e alla digitalizzazione dei processi interni, per incrementare l'efficienza della nostra Società. Vorrei ricordare, in questo ambito, che il Gruppo è già tra le società più avanzate sul mercato: il Big Data Innovation Award che abbiamo ricevuto lo scorso novembre dal politecnico di Milano ne è un'ulteriore prova;
- 6) Generali crede nel valore del suo storico e glorioso **marchio**, il leone alato di San Marco, e vogliamo accrescere la riconoscibilità e la percezione. Implementando queste due ultime leve strategiche – l'innovazione per migliorare l'esperienza dei nostri clienti e distributori e gli investimenti nel nostro marchio – prevediamo di ottenere un significativo incremento della retention dei nostri clienti e della preferenza per il marchio Generali nei mercati entro il 2019: i risultati già ottenuti nel 2016 sono in linea con questo piano. Il bilanciamento del nostro portafoglio, l'innovazione dei

clienti e dei distributori, e il rafforzamento del marchio, sono tutte leve dirette a creare valore nel lungo termine.

Il nostro Gruppo parte già da una buona performance media e sta già migliorando: ma questo non ci basta, non è sufficiente. Abbiamo l'ambizione di puntare all'eccellenza e all'eccellenza in tutto ciò che facciamo. Per conseguire questo obiettivo la nostra performance non può migliorare solo in termini medi, ma deve farlo in modo sistematico in tutte le unità di business; e sono orgoglioso di poter confermare che i risultati del 2016 hanno soddisfatto questa condizione. Il combined ratio è migliorato quasi ovunque: fa eccezione solo l'Italia, in cui è pesata una condizione di mercato molto avversa e sfidante, fermo comunque che il combined ratio di Generali in Italia rimane eccellente, essendo sotto il 90%, e tra i migliori del mercato.

I **margini della nuova produzione Vita** sono aumentati dappertutto, in alcuni casi con un incremento a due cifre: questo significa che stiamo applicando la nostra strategia in tutte le business unit e in maniera efficace.

Tutto ciò ha contribuito a realizzare risultati eccellenti. Nel 2016 il **risultato operativo** è stato il migliore di sempre, superando i 4,8 miliardi di euro: questa performance è dovuta alla capacità del Gruppo di migliorare le sue performance tecniche e di ridurre i costi che, come detto, sono scesi nel 2016 per la prima volta. E questa performance si riflette anche nel contributo del business Vita, il cui risultato operativo è cresciuto di oltre il 5%, mentre quello del Ramo Danni lo è stato di quasi il 3%. Sia il Ramo Vita che quelli Danni hanno fornito un contributo positivo a questi eccellenti risultati del 2016: l'**utile netto** è di conseguenza cresciuto del 2,5% a circa 2,1 miliardi di euro, nonostante vi siano stati minori profitti di realizzo per preservare la redditività futura della nostra Compagnia. I risultati del 2016 dimostrano, quindi, la grande qualità delle performance del business assicurativo delle Generali.

Grazie al miglioramento delle performance tecniche in tutti i segmenti e in tutte le regioni, il Gruppo è stato capace di generare 200 milioni netti di **cassa operativa** in più rispetto al 2015, anche in ragione della migliorata capacità di tutte le business unit di erogare dividendi alla Capogruppo. L'elevata generazione di cassa combinata a una solida posizione di capitale consente a Generali d'incrementare notevolmente il **dividendo**: quello che vi proponiamo oggi è un dividendo dell'11% più elevato rispetto a quello dell'anno scorso, ed è pari a 80 centesimi per azione.

Arrivati oggi circa alla metà del nostro piano di ristrutturazione di rafforzamento industriale, possiamo sostenere con piena cognizione che siamo ben posizionati per raggiungere i principali **target finanziari a fine 2018**. I 3,5 miliardi di euro di liquidità operativa e i 2,4 miliardi di dividendi accumulati a fine 2016 dimostrano che è in atto un progresso solido verso tutti i nostri obiettivi finanziari. Il Return On Equity Operativo medio, infine, ha superato di molto il target prefissato per il periodo 2015-2016.

Questi risultati del 2016 non solo dimostrano la validità del nostro piano strategico, ma anche la nostra capacità d'implementarlo nel modo giusto. Dobbiamo ovviamente ancora completare l'altra metà del percorso e, per fare questo, dobbiamo rimanere focalizzati sulla gestione disciplinata del nostro business, senza concedere compromessi. Dunque dobbiamo mantenere il rigore e disciplina nella riduzione dei costi e nell'eccellenza tecnica e, più in generale, nell'esecuzione della nostra strategia.

La performance di Generali nel 2016 non è stata positiva solo in senso assoluto, ma anche in senso relativo. Osservando alcuni **indicatori chiave del business assicurativo**, il Gruppo ha conseguito il risultato migliore tra i più affermati operatori del mercato. Per esempio, il nostro combined ratio – che è l'indicatore che misura la redditività del business Danni ed è quello di riferimento per il settore – è il migliore del mercato: più precisamente è migliorato nel 2016 di altri 0,7 punti percentuali, raggiungendo il 92,5%, e la differenza rispetto al secondo migliore operatore del mercato si è ulteriormente allargata, grazie a un'attenta gestione dei costi e a un'oculata sottoscrizione dei rischi e gestione dei sinistri. La raccolta netta Vita ha superato i 12 miliardi di euro ed è migliore di quella dei nostri concorrenti. Quindi Generali cresce e lo fa più degli altri. Questa crescita importante non è stata realizzata a scapito della qualità: la nostra crescita, infatti, è di ottima qualità. Così i margini sulla nuova produzione Vita sono pari a quasi il 26%, con un miglioramento di quasi 5 punti percentuali nel 2016, che portano Generali a superare tutti i concorrenti. Queste performance si riflettono in un indicatore molto importante, soprattutto per chi investe capitale nella nostra Compagnia: mi riferisco al rendimento del capitale che, a fine 2016, era pari al 13,5%, ossia superiore a quello di tutti i nostri concorrenti.

L'assicurazione è un business fatto di persone e, in questo settore, lavorare con persone competenti, di talento e motivate significa fare la differenza. Ho la fortuna di lavorare in un gruppo dove questa è diventata la realtà di ogni giorno. Nel corso del 2016 ci siamo dotati di un'organizzazione snella, allineata con l'implementazione della nostra strategia. Abbiamo allargato il Group Management Committee – dove sono oggi rappresentate tutte le business unit – con la nomina di Marco Sesana a Country Manager per l'Italia, quella di Luigi Lubelli a Group CFO, l'ingresso di Luciano Cirinà, responsabile delle operazioni nell'Europa centro orientale, e quello di Valter Trevisani, Group Chief Insurance Officer.

Dove ritenevamo necessario, abbiamo anche fatto qualche cambiamento alla squadra, acquisendo le competenze migliori possibili per raggiungere i nostri obiettivi. Così abbiamo nominato Frédéric De Courtois responsabile delle Global Business Lines e delle Operazioni Internazionali, e Timothy Ryan, nuovo Group Chief Investment Officer, con la responsabilità di sviluppare le attività di asset management e di gestire al meglio il nostro patrimonio finanziario di circa 530 miliardi di Euro.

L'unicità di quel patrimonio è rappresentato, ad esempio, dal nostro portafoglio immobiliare, composto com'è da progetti moderni, come il nuovo quartiere di Citylife a Milano, dove è in fase di completamento la costruzione della torre Generali, che sarà occupata dai colleghi di Milano già l'anno prossimo. Il patrimonio immobiliare annovera anche immobili storici di grande prestigio, come le Procuratie Vecchie in Piazza San Marco a Venezia, che stiamo contribuendo a riqualificare insieme ai Giardini Reali e a tutta l'area marciana. Per valorizzare al meglio il portafoglio immobiliare abbiamo recentemente nominato Aldo Mazzocco, un manager di grande esperienza nel settore, come nuovo amministratore delegato di Generali Real Estate.

La squadra di Generali non si esaurisce però con i suoi manager: il nostro team è composto da tutte le oltre 70 mila persone che lavorano per il Gruppo in tutto il mondo e dai nostri 150 mila agenti e distributori nel mondo. Per coinvolgere e motivare tutti abbiamo lavorato sugli strumenti di dialogo e di condivisione. Vogliamo creare una squadra unita e motivata per realizzare il piano strategico in modo eccellente. Stiamo intensificando gli incontri tra il management e i dipendenti per diffondere la strategia, dare chiarezza sulle performance realizzate e sugli obiettivi da raggiungere. Vogliamo

responsabilizzare tutti i manager del Gruppo, tutti i nostri colleghi e allinearli rispetto alle nostre priorità strategiche.

Prima di concludere, voglio illustrarvi brevemente l'andamento del prezzo di borsa del nostro titolo. Da gennaio dell'anno scorso fino all'Investor Day del 23 novembre, in una fase di transizione, di cambiamento, il suo andamento non è stato certo positivo. Tuttavia, ritengo che questo andamento fosse prevedibile, proprio alla luce della riorganizzazione della squadra di management e al fatto che il mercato non conosceva ancora precisamente le leve industriali con cui il Gruppo mira a raggiungere i suoi ambiziosi target finanziari. A partire dall'Investor Day, che ci ha consentito di fare chiarezza al mercato su questi aspetti, il titolo Generali ha guadagnato quasi il 30% in borsa, superando l'indice del settore assicurativo europeo e la performance dei nostri principali concorrenti.

Da tutti i report degli analisti, anche quelli più critici, emerge l'apprezzamento per il nuovo piano industriale e vengono riconosciuti l'impegno, la qualità e la disciplina del management: non è un caso che gli analisti si attendano che, nei prossimi due anni, il dividendo di Generali cresca in misura significativamente superiore a quello dei nostri concorrenti. Ho riscontrato uno stesso apprezzamento anche nei numerosi incontri che il Group CFO ed io abbiamo avuto negli scorsi mesi con gli investitori istituzionali in tutto il mondo.

Sono convinto che il potenziale della nostra Compagnia sia sottovalutato e non pienamente riflesso nell'attuale prezzo di borsa. Il rapporto tra quest'ultimo e gli utili attesi dagli analisti ne è prova: quello dei nostri principali concorrenti è superiore al nostro e dimostra valutazioni più realistiche. Dobbiamo colmare questa distanza. Sono convinto, inoltre, che il nostro potenziale inespresso sarà gradualmente riconosciuto dal valore di borsa. Ne ho fiducia perché proveremo al mercato la nostra capacità di raggiungere tutti gli obiettivi che ci siamo posti, anche grazie a quattro caratteristiche che rendono le Generali unica sul mercato:

- 1) le Generali sono un Gruppo internazionale, con un **posizionamento unico in Europa**, dove siamo tra le prime 5 compagnie in 10 mercati europei sui 20 in cui operiamo;
- 2) le Generali gestiscono una **rete distributiva proprietaria** senza pari, composta da 150 mila agenti e distributori esclusivi in tutto il mondo: questa rete garantisce una relazione con i clienti basata sulla fiducia, sulla competenza e sulla comprensione dei bisogni dei nostri clienti, che siano individui o aziende;
- 3) Generali genera con continuità una performance operativa tra le migliori del mercato grazie alle sue **competenze tecniche**. A questo si aggiungano un capitale solido, un piano chiaro e una forte determinazione nell'eseguirlo;
- 4) siamo all'avanguardia nello sviluppo dell'**innovazione orientata al business** per migliorare l'offerta ai nostri clienti e ai nostri distributori, con un focus sulla connettività.

Questi fattori sono sostenuti da una squadra composta da oltre 70 mila dipendenti nel mondo, coinvolti e motivati al raggiungimento degli obiettivi strategici: questo è un fattore abilitante importantissimo. Generali investe e investirà sempre di più sulla qualità delle sue risorse umane. Queste fonti di vantaggio competitivo ci garantiscono la sostenibilità nel lungo termine come compagnia assicurativa indipendente, italiana e internazionale, e fanno di Generali la nuova storia di successo dell'industria assicurativa.

Voglio concludere guardando al futuro. Come vi ho detto all'inizio del mio intervento, Generali ha completato la sua ristrutturazione finanziaria ed è a metà strada del suo piano

di rafforzamento industriale. Una volta completata questa fase, potremo progettare un piano ambizioso, di crescita e di sviluppo, basato su fondamenta solide. Questo è il mio personale impegno verso tutti voi e verso tutti gli stakeholder del Gruppo.

Lascio ora la parola al nostro Group CFO Luigi Lubelli, che Vi illustrerà con dettagli il nostro bilancio 2016 e sarò più tardi disponibile per rispondere alle Vostre domande.

Vi ringrazio per l'attenzione.