

**Intervento dell'Amministratore Delegato e GROUP CEO
Dott. Philippe Donnet**

Grazie Presidente e buongiorno a tutti,

sono molto orgoglioso di partecipare a questa Assemblea degli Azionisti di Assicurazioni Generali in qualità di Amministratore Delegato. Un ruolo che mi rende onorato e mi conferisce una grande responsabilità verso i nostri azionisti, le decine di milioni di persone assicurate, le reti di distribuzione ed i più di 80.000 dipendenti.

Ringrazio il Consiglio di Amministrazione uscente per la fiducia accordata a me nel guidare questa realtà con la collaborazione del direttore generale Alberto Minali con cui ho grande piacere a lavorare in squadra già da quasi 3 anni. È passato circa un mese da quando mi sono insediato il 17 di marzo. È stato da subito un periodo intenso e impegnativo, con diversi temi di business su cui è stato necessario confrontarsi e intervenire da subito in maniera incisiva.

È passato solo un mese, ma vorrei cogliere questa occasione con voi per fare subito un punto su 3 ambiti: il mercato assicurativo, il posizionamento del nostro Gruppo in questo mercato ed il percorso da seguire negli anni successivi.

Prima di tutto però permettetemi di introdurmi brevemente per coloro che non mi conoscono. La mia vita professionale è stata quasi sempre dedicata alle assicurazioni, settore nel quale mi sono sempre trovato di fronte a sfide importanti, in contesti economici favorevoli (quasi mai) e complessi (quasi sempre), in Europa e nel Mondo. Ad esempio mi sono trovato a fare l'amministratore delegato di una compagnia prevalentemente Vita in Giappone a metà degli anni 2000, in uno scenario economico con inflazione e rendimenti bassissimi. Questa esperienza, che pochi manager occidentali hanno, mi sembra particolarmente utile per affrontare lo scenario macro-economico e finanziario che viviamo oggi in Europa. L'esperienza che di certo vorrei menzionare in particolare è anche la più recente. Si tratta dell'integrazione di Generali in Italia. Insieme alla squadra dell'Italia siamo riusciti a ristrutturare completamente la presenza della Compagnia nel Paese: in soli 3 anni siamo passati da nove società assicurative a tre, abbiamo migrato in maniera efficace oltre 10 milioni di polizze, stiamo spegnendo più di 100 sistemi informatici e stiamo completando il cambio delle insegne di almeno 3.000 punti vendita per dare a tutti gli agenti sul territorio lo stesso marchio, ma senza dimenticare la storia e la memoria delle vecchie compagnie. Ma per me il vero successo è stato riuscire a completare questa trasformazione in tempi rapidi, portandoci a casa un aumento della soddisfazione dei clienti, delle reti e dei dipendenti con risultati economici in decisa crescita. Grande soddisfazione anche per il funzionamento della squadra che, nonostante momenti difficili e

a volte di tensione, ha saputo aumentare nel tempo la coesione e la capacità di lavorare insieme in maniera trasparente e franca.

Adesso però ci troviamo ad affrontare una nuova sfida e vengo subito al primo punto: il mercato assicurativo. Le Assicurazioni Generali sono una grande compagnia con una solida strategia, che però ci troveremo ad implementare in uno scenario macro-economico e finanziario complesso, e che si sta ulteriormente complicando:

- l'economia reale rimane debole con stime di crescita del PIL 2016 che seppur positive sono state recentemente riviste al ribasso da 1,6% a 1,5% per l'area Euro. Al tempo stesso gli indicatori riferiti a disoccupazione, povertà e invecchiamento rimangono critici;
- il mercato finanziario è preda di turbolenze e volatilità, che hanno causato perdite di valore:
 - a. il mercato azionario sta soffrendo, solo nel primo trimestre del 2016 il mercato azionario italiano ha perso circa il 13%, quello europeo circa il 6%;
 - b. i tassi d'interesse sono ai minimi storici, i rendimenti dei BTP italiani decennali sono scesi da 224 punti base di fine giugno 2015 fino a 122 punti base di fine marzo 2016 pari a una discesa del 45%, nello stesso periodo i rendimenti del Bund tedesco decennale sono scesi da 82 punti base a 16 punti base pari ad una discesa dell'80%;
- le regolamentazioni stanno diventando sempre più stringenti, da gennaio 2016 è entrato in vigore il modello Solvency II ma già si parla di ulteriori interventi, con l'introduzione di nuovi standard e parametri. Questo crea nello stesso tempo una maggiore complessità gestionale e dei costi aggiuntivi.

Però questo vale ovviamente per tutto il settore assicurativo e non ci deve far temere perché abbiamo diversi importanti punti di forza su cui fare leva, e qui vengo al secondo punto: il posizionamento del nostro Gruppo in questo mercato. Per affrontare questo scenario dobbiamo valorizzare al meglio alcune caratteristiche distintive di Generali:

- una storia lunga 185 anni;
- un marchio potente, conosciuto e riconosciuto in tutto il mondo;
- una presenza con radici profonde in Europa, ma anche capillare nel mondo;
- un gruppo focalizzato sul suo core business, l'assicurazione;
- un orientamento al cliente che si è rafforzato in questi ultimi anni dove abbiamo misurato la soddisfazione dei nostri clienti e richiamato i clienti meno soddisfatti per intervenire su cosa è andato male nei processi. Ad esempio in Francia, tra le prime Country ad essere partita con il progetto di "Net Promoter Score", solo nel 2015 abbiamo inviato più di 100.000 survey e richiamato uno ad uno più di 2.000 clienti insoddisfatti;
- un supporto alle reti sempre più efficace, che stiamo introducendo sulla rete, in Generali Italia abbiamo già il 50% delle agenzie che è dotata di una pagina facebook e più di 1.100 siti di agenzia dedicati per migliorare il contatto dei clienti. Ma ci sono

anche altri esempi, in Alleanza stiamo dotando la rete di ca. 3.000 tablet entro la fine del 2016.

Abbiamo sviluppato e stiamo continuando a sviluppare progetti innovativi:

- nell'Auto, dove abbiamo ad oggi in Italia più di un milione di polizze con la "black box", che ci permette di avere delle tariffe più sofisticate ed in linea con il rischio dei clienti. Questi dati vengono raccolti in un piattaforma big data che cresce ad un ritmo di 30 milioni di record ogni mese. Abbiamo acquisito anche *My Drive* nel Regno Unito, una start up con una soluzione tecnologica che analizza il comportamento del guidatore ed il suo contesto per ottenere una maggiore personalizzazione nella valutazione del rischio basata sulle capacità di guida dell'assicurato. Non ultimo mi viene da citare una interessante partnership con Nissan tramite Genertel, che garantisce agli assicurati degli sconti in virtù del maggiore grado di sicurezza garantito delle tecnologie disponibili sull'autovettura;
- anche nel Danni Non Auto il costante sviluppo della tecnologia domotica sta creando scenari sempre più interessanti per la protezione delle famiglie e della casa, da sfruttare insieme ai nostri partner che propongono prodotti/servizi complementari a quelli assicurativi. Oltre all'iniziativa già citata dal Presidente con Cosmos Direct e Devolo, che sta già producendo buoni risultati con circa 600 pezzi al mese, stiamo lavorando anche in Spagna con Europ Assistance ed una start up locale (Wattio) dove abbiamo creato "we home" il primo prodotto sul mercato spagnolo che consente ai clienti di controllare la propria casa a distanza attraverso lo smartphone e di attivare in tempo reale una rete di servizi e di assistenza;
- nel Vita e nel Malattie abbiamo lanciato il progetto "Vitality", il primo programma nel mondo assicurativo europeo che ha l'obiettivo di migliorare lo stile di vita dei nostri clienti. Il programma fa leva su una rete di oltre 15 partners nel mondo dello sport, della nutrizione e della cura. Vitality premierà i nostri clienti che miglioreranno il loro stile di vita con una riduzione del costo della polizza assicurativa e con vantaggi commerciali. Partiremo in Germania a luglio e stiamo lavorando per lanciarlo in Francia entro l'anno, a seguire in altri mercati in Europa.

Quello che stiamo facendo sui clienti, con le reti, o le diverse iniziative che stiamo lanciando sulle singole linee di business hanno un unico obiettivo, rendere l'interazione tra il cliente, la rete e la compagnia più fluida e più allineata agli standard che ormai altre industrie molto più innovative di noi stanno imponendo al mercato, Ad esempio, grazie alla dematerializzazione dei biglietti, posso viaggiare da Trieste in treno o in aereo senza stampare nulla ed avendo tutto sul telefonino. Credo che quello che sono capaci di fare le compagnie aeree e ferroviarie siamo in grado di farlo anche noi.

Vengo al terzo punto. Le prossime sfide che il nostro gruppo deve affrontare richiedono un percorso preciso:

- una maggiore disciplina tecnica e gestionale per raggiungere l'eccellenza operativa, che significa fare sempre meglio il nostro mestiere di assicuratori con costi sempre più bassi. Non solo meglio di noi stessi, anche meglio degli altri.
- una maggiore capacità di innovazione, dobbiamo concentrare gli investimenti, moltiplicare l'impatto ed accelerare la trasformazione. In un clima di prosperità, di successo non solo dei numeri, ma anche delle persone.

Raggiungere quest'obiettivo richiederà dei cambiamenti anche del nostro modello di business e del modo in cui lavoriamo. I nostri prodotti e servizi dovranno essere più efficienti ed efficaci nel rispondere, capaci di adattarsi rapidamente e in corso d'opera ai diversi scenari che si presenteranno.

Le sfide, come abbiamo visto, sono molte ma sono convinto che siamo in grado di fronteggiarle e vincerle. Misurandoci allo stesso tempo sia con una prospettiva di medio-lungo periodo per garantire risultati solidi e duraturi, ma anche focalizzandoci sul lavoro giorno per giorno per avere dei ritorni nel breve.

Per raggiungere questi sfidanti obiettivi è importante dedicare attenzione a tutti i nostri stakeholders, Bisogna:

- mantenere il rapporto di fiducia, trasparenza e collaborazione con tutti gli azionisti in linea con la tradizione e con il precedente management, per far sì che continuino a credere in noi. Anche attraverso una giusta remunerazione del capitale investito;
- consolidare il rapporto con le reti distributive, in particolare con i nostri agenti che hanno un ruolo centrale nell'offrire ai clienti un'esperienza insuperabile nei rapporti con la compagnia;
- stringere un patto forte e leale con i nostri manager e collaboratori che insieme a noi, con qualità e professionalità, ci consentono di raggiungere i nostri obiettivi.

Dobbiamo essere decisi e coscienti della responsabilità che ognuno di noi ha nel portare avanti la tradizione delle Generali, forte di quasi due secoli di storia, per far sì che anche tra duecento anni le Generali continuino a essere prospere, nell'interesse vostro, e di tutti i nostri stakeholder.

Trasformeremo Generali in un gruppo più semplice, più connesso, focalizzato sulle esigenze del cliente e degli agenti, con un'organizzazione innovativa, che sarà a beneficio vostro, i nostri azionisti. E' un obiettivo ambizioso ed entusiasmante, che richiederà uno sforzo collettivo importante. Ed è proprio osservando ogni giorno la dedizione e la passione di tutti coloro che hanno scelto di lavorare nel nostro Gruppo, che sono certo saremo in grado non solo di competere con i migliori ma di essere tra i migliori.

Ad Alberto Minali ora la parola per un'analisi dettagliata delle nostre performance finanziarie del 2015.

Vi ringrazio per l'attenzione.