

Intervento del GROUP CEO

Dott. Mario Greco

Signori Azionisti,

prima di tutto desidero salutare e ringraziare tutti i presenti a questa assemblea, così numerosa. Questa assemblea costituisce per me un momento molto importante e significativo, essendo anche la prima qui alle Generali.

Il 2012 è stato un anno di svolta per le Generali, abbiamo iniziato una trasformazione profonda del Gruppo per far fronte a un calo delle *performance* e della redditività che continuava da alcuni anni, e che ci aveva fatto perdere la nostra tradizionale posizione di *leadership*, *leadership* di redditività, *leadership* di capitalizzazione, che abbiamo avuto per tanti anni.

Era necessaria una ristrutturazione forte e decisa del Gruppo per riportarlo alle *performance* del passato e per riacquistare la posizione competitiva che merita. A gennaio 2013, in occasione dell'*Investor Day* di Londra, abbiamo presentato la strategia per effettuare il rilancio della Compagnia.

Al riguardo, vorrei brevemente condividere con tutti Voi, la visione che abbiamo di come sarà il Gruppo Generali nel 2015 e di quale strategia seguiremo per raggiungere i risultati prefissati.

- Incrementeremo la redditività trainati in parte dal nostro *business* danni. Esso contribuirà per circa la metà del nostro risultato operativo che, nella prospettiva del 2015, è previsto superiore a euro 5 miliardi;
- ripristineremo la nostra posizione di capitale ad un livello che ci permetterà di competere efficacemente con i nostri concorrenti internazionali;
- saremo disciplinati e trasparenti nel nostro bilancio, investendo prudentemente, senza prendere rischi speculativi;
- non investiremo in partecipazioni strategiche fuori dal nostro *core business* assicurativo;
- saremo più efficaci nel generare liquidità e, a partire dal 2015, abbiamo un'aspettativa annua di oltre euro 2 miliardi di *free cash flow*;
- saremo meno complessi e ci focalizzeremo solo sul *business* assicurativo;
- saremo più efficienti ed, entro la fine del 2015, realizzeremo 600 milioni di euro di risparmi;
- distribuiremo un dividendo stabile e progressivamente crescente. In questo contesto, tengo a sottolineare la decisione del *management* di mantenere il *pay out* del 2012 allo stesso livello di quello del 2011, nonostante il 2012 sia stato un anno di significative svalutazioni e, quindi, di sofferenza per l'utile netto. Così facendo si è voluto

evidenziare il nostro impegno a mantenere stabile il dividendo attuale per farlo crescere poi progressivamente negli anni futuri.

E' con altrettanta chiarezza che tengo a sottolineare che ci sono elementi del nostro *business* che non abbiamo alcuna intenzione di cambiare: le Generali apportano, nel mondo assicurativo, un'eredità riccamente unica, fatta di una storia antica e di successo che parte dalla città di Trieste, parte dall'Italia e parte dalle radici costruite in secoli di storia. Parlo di radici fatte di competenza, credibilità e reputazione di un marchio conosciuto in tutto il mondo attraverso le competenze e i valori dei colleghi che lavorano alacremente in tutti i paesi del globo. Questa è una realtà di cui siamo fieri ed è una realtà da cui intendiamo partire per costruire poi la valorizzazione dei prossimi anni.

Su un altro punto voglio ancora una volta essere molto chiaro, ribadendo anche in questa sede che non abbiamo alcuna intenzione di ricorrere agli azionisti per migliorare la nostra posizione di *Solvency* o per migliorare il patrimonio del Gruppo: non credo sia giusto, non abbiamo mai pensato che questa modalità d'azione sia giusta, né che sia ciò di cui questa società abbia bisogno.

Abbiamo una chiara strategia per migliorare la nostra solidità patrimoniale: la dismissione di *assets non core* per la società. Seguendo questo indirizzo noi abbiamo già provveduto (i) a vendere Migdal, una società assicurativa che era in nostro possesso in Israele; (ii) a cedere, non molto tempo fa, il 12% di Banca Generali, aumentando per tal via il flottante di quella società e permettendone un'ulteriore valorizzazione in borsa; (iii) ad annunciare l'avvio di processi di vendita per le attività riassicurative americane e per la BSI. Tali processi di vendita stanno procedendo nella direzione prevista, per cui non ci aspettiamo sorprese.

In questo quadro, intendo però ribadire fortemente che l'attuale *management* non procederà a vendita di *assets* se non sarà fermamente convinto della convenienza del prezzo di vendita: non siamo obbligati né a vendere in fretta né tanto meno a vendere male. Certamente, la completa e profonda realizzazione della trasformazione già avviata richiederà del tempo. Cionondimeno, per trasformare sin da ora il nostro *business*, abbiamo già messo in atto nel 2012 delle azioni chiave, così riassumibili:

- abbiamo cominciato ad affrontare il tema della debolezza del patrimonio di Generali e la limitata capacità di generare il capitale per via organica. Tale problematica derivava, a nostro modo di vedere, da una *governance* opaca, dalla mancanza di una strategia chiara e finalizzata e, infine, da priorità di *business* in conflitto tra di loro. Pertanto uno dei primi compiti che ci siamo dati è stato quello di semplificare la struttura organizzativa, di cambiare i sistemi interni di *governance* e di allineare maggiormente il *management* di Generali ai livelli dei concorrenti internazionali. In questa ottica è stato immediatamente creato il *Group Management Committee* che è responsabile delle decisioni riguardanti le scelte strategiche, nonché del monitoraggio e della valutazione della *performance* finanziaria ed industriale di tutto il Gruppo Generali. L'attuale composizione del *Group Management Committee* rispecchia appieno l'internazionalità del nostro *business*, mettendo insieme talenti provenienti dall'esterno, con voci di esperienze nuove e

diversificate tra loro, e persone che hanno una profonda conoscenza del nostro Gruppo e capacità tecniche senza pari;

- abbiamo avviato un'altra importante iniziativa, con la riorganizzazione delle nostre società in Italia, al fine di migliorare la competitività e semplificare l'attività. Ciò prevede l'investimento di 300 milioni di euro nei prossimi tre anni, che saranno impiegati per rafforzare le nostre reti di vendita e semplificare la nostra strategia di marchio e di portafoglio prodotti. Nell'arco dei tre anni a venire passeremo dagli attuali dieci marchi a soli tre marchi, che si caratterizzeranno ciascuno per avere un'offerta e una posizione ben distinta sul mercato di riferimento. Questo consentirà di allocare in maniera più efficiente le nostre risorse, di investire nell'innovazione dei prodotti e dei servizi ai clienti e, quindi, di rimanere *leader* nel nostro mercato senza dubbio più importante, che è l'Italia.

Adesso passerei a spiegarvi la decisione che abbiamo assunto riguardo la nostra *joint-venture* GPH, con cuore nell'Europa centro orientale. In passato questa *joint-venture* aveva portato parecchia incertezza attorno alle Generali, sollevando notevoli dubbi sulla capacità di acquisirne il relativo controllo, senza necessità di aumenti di capitale. Alla fine del 2012 abbiamo raggiunto un accordo per acquistare la minoranza, accordo che sostanzialmente prevede un controvalore fisso definito in Euro 2,5 miliardi pagabili in due *tranche*. In tal modo abbiamo ottenuto la certezza del prezzo e, quindi, del costo di acquisizione: la prima *tranche* è stata acquisita alla fine del mese di marzo 2013, la rimanente quota del 24% nel corso del 2014.

Nello specifico, si tratta di una buona transazione per Generali, eseguita a valori più bassi di quelli previsti dal contratto del 2008, capace di dare chiarezza agli azionisti sul futuro di GPH, definendo in maniera certa l'impegno finanziario richiesto e chiarendo nel suo complesso la nostra strategia nell'Europa centro orientale. Oggi abbiamo una posizione di *leadership* di mercato, con una buona redditività in molti dei mercati dell'Europa centro orientale, che hanno un potenziale di crescita superiore alla media europea. L'Europa centro orientale, che è il mercato in cui nascono le Generali, continuerà ad essere un mercato fondamentale per il Gruppo. Dalla fine di marzo abbiamo acquisto anche il controllo manageriale di GPH. Pertanto, da questo periodo in poi, applicheremo, anche all'organizzazione di questi mercati, i nostri principi manageriali e organizzativi per integrarli completamente all'interno del Gruppo.

La nostra strategia da qui al 2015 è molto semplice e lineare: ri-focalizzarci, come già detto dal Presidente, sul *business* assicurativo; generare un'elevata redditività per i nostri azionisti. Per far questo le parole chiave che abbiamo in mente sono: disciplina nel farlo, semplicità nell'esecuzione dei programmi e focalizzazione sugli obiettivi da raggiungere. Siamo partiti con il passo giusto: abbiamo una chiara strategia per portare avanti il nostro *business* e tornare ad essere *leader*.

Avviandomi alla conclusione del mio intervento, consentitemi di riepilogare nuovamente le sei azioni chiave da noi intraprese in questi mesi di lavoro del 2012 ,che ci fanno guardare con ottimismo anche al 2013:

- abbiamo introdotto dei cambiamenti per rafforzare la nostra struttura di *governance* interna e, quindi, per garantire la chiarezza e la trasparenza necessaria;
- abbiamo rimosso l'incertezza che aleggiava sulla *joint-venture* nel centro-est Europa;
- abbiamo preso iniziative concrete per migliorare la nostra posizione di capitale ed il nostro stato patrimoniale;
- abbiamo completato un'accurata *review* di tutti i nostri *assets* finanziari ed immobiliari e ne abbiamo rivalutato la dimensione;
- abbiamo lanciato un piano di investimenti significativi per il nostro *business* in Italia, in modo da rafforzare il marchio e la distribuzione;
- ci siamo rifocalizzati sul *core business* e abbiamo introdotto un controllo dei costi più rigido.

Sono convinto che questi cambiamenti ci permetteranno di iniziare a dispiegare l'enorme potenziale che le Generali hanno in sé. E' solo l'inizio di un cammino che sicuramente troverà lungo la strada ostacoli e difficoltà: tuttavia abbiamo dalla nostra una squadra motivata. Ci sono ottantamila collaboratori in giro per il mondo che hanno una grandissima voglia di riportare la Società al posto che le spetta nei mercati internazionali. Abbiamo allineato anche gli incentivi di tutto il *senior management* di cui fanno parte non solo i membri del *Group Management Committee*, ma anche i duecento dirigenti di livello più elevato operanti *worldwide*. Questi adesso sono, o saranno, allineati con gli obiettivi che interessano gli azionisti, per garantire la necessaria disciplina e la necessaria focalizzazione da parte del *management* sugli obiettivi della Società.

Guardando al resto del 2013 alcuni indicatori economici cominciano fortunatamente ad apparire incoraggianti, in particolar modo in Asia e negli Stati Uniti. La situazione europea è evidentemente ancora debole e, da questo punto di vista, preoccupante: noi però guardiamo con fiducia al resto dell'anno. Abbiamo concluso il 2012 con un quarto trimestre molto forte e positivo; abbiamo iniziato il corrente anno con la stessa spinta: le azioni che abbiamo iniziato a porre in essere stanno cominciando a produrre risultati e sicuramente ci aiuteranno nel corso dell'anno corrente.

Quindi un inizio positivo che cercheremo di consolidare ulteriormente nel proseguo dell'anno, grazie agli sforzi di tutto il nostro personale di ogni ordine e grado, cui va un sentito ringraziamento da parte di tutti noi.

Vi ringrazio per l'attenzione.