



30/04/2013

**Assemblea degli azionisti 2013**

## Trascrizione dell'intervento del Group CEO MARIO GRECO

Grazie Presidente.

Buongiorno a tutti, e grazie di essere presenti quest'oggi all'Assemblea degli Azionisti. E' un piacere vedervi così numerosi.

Il 2012 è stato un anno di svolta per le Generali. Abbiamo infatti iniziato una profonda trasformazione del Gruppo per far fronte ad 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 ci meritiamo. A gennaio, in occasione dell'Investor Day a Londra, abbiamo presentato la strategia per effettuare questo rilancio. Io vorrei brevemente condividere con voi la visione che abbiamo, di come sarà il Gruppo Generali nel 2015 e di quale strategia seguiremo per raggiungere questi risultati.

- Incrementeremo la redditività, trainati in parte dal nostro business danni che contribuirà per circa la metà del nostro risultato operativo previsto oltre €5 miliardi nel 2015
- 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 ci aspettiamo oltre €2 miliardi di free cash flow all'anno a partire dal 2015

- Saremo meno complessi e più focalizzati sul business assicurativo
- Saremo più efficienti e raggiungeremo €600 milioni di risparmi entro la fine del 2015
- Distribuiremo un dividendo stabile e progressivamente crescente. La decisione di mantenere il payout di quest'anno allo stesso livello del 2011, nonostante le significative svalutazioni, e quindi l'utile netto ha sofferto in conseguenza di ciò. Questo è un segnale del nostro impegno a mantenere a livello stabile e a farlo crescere poi progressivamente negli anni futuri.

Voglio anche dire chiaramente che ci sono alcuni elementi del nostro business che non abbiamo intenzione di cambiare. Questa compagnia ha un'eredità unica e ricca. E' una storia di successo nel mondo che parte dall'Italia e da Trieste. Dalle nostre radici a Trieste abbiamo costruito in due secoli circa una compagnia assicurativa internazionale con un forte marchio, conosciuto in tutto il mondo, con capacità tecniche al top del mercato e con risorse umane con grande esperienza nei loro campi. E' una realtà di cui siamo molto fieri, e' un'ottima base dalla quale partire ed è questo quello che valorizzeremo nei prossimi anni.

Vorrei essere chiaro anche su un'altra importante questione: non abbiamo intenzione di chiedere capitale ai nostri azionisti per rafforzare la Solvency o il patrimonio del Gruppo. Non credo sarebbe giusto, non abbiamo mai pensato che sarebbe giusto e non e' quello di cui abbiamo bisogno. Abbiamo una chiara strategia per migliorare la solidità patrimoniale attraverso la dismissione di asset non core.

Abbiamo già venduto Migdal, ceduto il 12% di Banca Generali, aumentando il flottante e permettendo così una ulteriore valorizzazione della società quotata in Borsa. Abbiamo annunciato l'avvio di processi di vendita per Generali USA e BSI. Questi processi di vendita stanno procedendo come previsto e non ci aspettiamo sorprese. Voglio ribadire, comunque, che non venderemo assets se

non saremo convinti che il prezzo sia ragionevole. Non siamo obbligati a vendere in fretta o male.

Realizzare completamente la profonda trasformazione che è stata avviata richiederà tempo, ma abbiamo già messo in atto alcune azioni chiave per trasformare il nostro business fin da subito.

Abbiamo iniziato ad affrontare il tema della debolezza del patrimonio di Generali e la limitata capacità di generare capitale per via organica. Ciò derivava da una governance interna opaca, dalla mancanza di una strategia chiara e focalizzata e da priorità di business in conflitto tra loro. Pertanto, uno dei miei primi compiti è stato quello di semplificare la nostra struttura organizzativa e i nostri sistemi di governance interna e portare il management di Generali più in linea con i suoi concorrenti internazionali.

In quest'ottica è stato creato fin da subito il Group Management Committee, che è responsabile delle decisioni che riguardano le nostre scelte strategiche nonché del monitoraggio e della valutazione delle performance finanziarie e industriali di Generali. La composizione del team del Group Management Committee riflette l'internazionalità del nostro business e mette assieme, da una parte, talenti provenienti dall'esterno con esperienze nuove e diverse e, dall'altra, persone con una profonda conoscenza del nostro Gruppo e capacità tecniche senza pari.

Un'altra importante iniziativa avviata nel 2012 è stata la riorganizzazione delle nostre società in Italia, al fine di migliorare la competitività e semplificare le attività. Ciò prevede l'investimento di €300 milioni nei prossimi tre anni per rafforzare le nostre reti di vendita e semplificare la nostra strategia di marchio e il nostro portafoglio prodotti. Di conseguenza, passeremo dagli attuali dieci marchi a tre, ciascuno con un'offerta e una posizione sul mercato ben distinte. Ciò ci consentirà di allocare le nostre risorse più efficientemente e di investire nell'innovazione di prodotti e servizi ai clienti per rimanere leader del nostro mercato più importante.

Vorrei dedicare qualche minuto anche alle decisioni che abbiamo preso riguardo alla nostra joint venture GPH in Europa Centro-orientale, che in passato aveva portato parecchia incertezza attorno a Generali e aveva

sollevato parecchi dubbi sulla nostra capacità di assumerne il controllo senza la necessità di aumenti di capitale. L'accordo che abbiamo raggiunto per l'acquisto delle minoranze prevede un controvalore fisso di €2,52 miliardi, pagabile in due tranche, dandoci certezza sul prezzo e sul costo di questa acquisizione. Abbiamo acquisito la prima tranche alla fine di marzo 2013 e la rimanente quota del 24% sarà acquistata alla fine del 2014.

Questa è una buona transazione per noi, eseguita ai valori più bassi previsti dal contratto del 2008. Voi azionisti sapete ora con chiarezza quale sarà il futuro di GPH, l'impegno finanziario richiesto e la nostra strategia complessiva in questa regione. Abbiamo posizioni di leadership di mercato, con buona redditività, in molti dei mercati dell'Europa Centro-orientale che hanno un potenziale di crescita superiore alla media europea. L'Europa Centro-orientale, quindi, continuerà ad essere un mercato core per il Gruppo. Infine, abbiamo ora il controllo manageriale di GPH e pertanto anche in questi mercati possiamo applicare i cambiamenti che stiamo portando avanti nel Gruppo.

La nostra strategia da qui al 2015 è semplice: rifocalizzarci sul business assicurativo e vogliamo generare una più elevata redditività per i nostri azionisti. Le nostre parole chiave saranno disciplina, semplicità e focus.

Siamo partiti con il passo giusto e abbiamo una chiara strategia per portare avanti il nostro business e tornare ad essere leader. Fatemi elencare di nuovo le sei azioni chiave che abbiamo fatto in questi mesi del 2012 e che ci fanno guardare con ottimismo al 2013:

per competitività, redditività ed innovazione. Negli ultimi otto mesi abbiamo concluso con successo 6 azioni chiave:

- Abbiamo introdotto cambiamenti per rafforzare la nostra struttura di governance interna per garantire la chiarezza e la trasparenza necessarie
- Abbiamo rimosso l'incertezza che aleggiava sulla joint venture in Centro-Est Europa
- Abbiamo preso iniziative concrete per migliorare la nostra posizione di capitale e il nostro stato patrimoniale

- Abbiamo completato una accurata review di tutti i nostri assets, finanziari e immobiliari
- Abbiamo lanciato un piano di investimenti significativo per il nostro business in Italia per rafforzare i brand e la distribuzione
- Ci siamo rifocalizzati sul nostro 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 di questa società. Questo è solo l'inizio del cammino, e sicuramente ci saranno ostacoli e difficoltà lungo la strada, ma abbiamo una squadra motivata di 80.000 persone esperte e capaci di grandi cose. I nostri collaboratori, sparsi in tutto il mondo, sono concentrati sulla realizzazione del nostro piano.

Abbiamo allineato gli incentivi per il senior management che sono ora allineati con quelli dei nostri azionisti per mantenere la disciplina e il focus sugli obiettivi da raggiungere.

Guardando al resto del 2013, alcuni indicatori economici cominciano ad apparire incoraggianti, in particolar modo in Asia e Stati Uniti. La situazione europea rimane invece ancora debole. In questo contesto noi guardiamo con fiducia al resto dell'anno. Abbiamo concluso il 2012 con un quarto trimestre molto forte, molto positivo. Abbiamo iniziato l'anno con la stessa spinta e le azioni che abbiamo dispiegato stanno cominciando a dare risultati e sicuramente ci aiuteranno nel corso dell'anno corrente.

Ora passo la parola al nostro CFO, Alberto Minali, che vi guiderà attraverso i dati più importanti relativi alle nostre performance finanziarie nel 2012 prima di dare spazio alle vostre domande.