

ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI 2026 DISCORSO DEL GROUP CEO

Trieste, 23 aprile 2026

Grazie, Presidente.

Cari azionisti, buongiorno e grazie per la vostra partecipazione a questa Assemblea anche da parte mia.

Anche in modalità telematica, l'Assemblea degli Azionisti rappresenta un **momento fondamentale di buona governance e di trasparenza**, che offre a voi soci l'opportunità di esercitare i vostri diritti di voto e che per me **è sempre un grande piacere poter vivere**.

Ci tengo inoltre a ringraziare il Presidente Sironi per le parole spese nei confronti miei e di tutta la nostra squadra manageriale.

Si tratta di una stima pienamente ricambiata, e gli siamo davvero grati per la leadership e l'equilibrio mostrati nella guida del nostro Consiglio di Amministrazione.

Apro questa mia relazione sottolineando come il 2025 sia stato ancora una volta un anno **davvero positivo** per il Gruppo Generali.

In un contesto globale ancora una volta di grande complessità, abbiamo saputo portare avanti **con successo** il nostro percorso di crescita sostenibile e di creazione di valore per voi e per tutti gli stakeholder.

Sono **profondamente orgoglioso** di questo, e ringrazio tutti i nostri colleghi e agenti per averlo reso possibile attraverso il loro lavoro e impegno.

Come sapete, l'anno passato ha visto l'inizio dell'esecuzione del piano strategico *Lifetime Partner 27: Driving Excellence*, che guiderà il nostro Gruppo fino al 2027.

Il piano ha tre priorità.

L'Eccellenza nelle relazioni con i clienti. L'Eccellenza nelle competenze *core*. E l'Eccellenza nel modello operativo di Gruppo.

Tre sono anche gli elementi fondamentali su cui esso si fonda.

Le nostre Persone. L'Intelligenza Artificiale e i dati. E infine, la Sostenibilità.

A livello di target, dopo aver raggiunto e superato tutti gli obiettivi del ciclo strategico precedente, ci siamo posti traguardi ancora più ambiziosi.

Una crescita annua composta dell'utile per azione tra l'8 e il 10%. Oltre 11 Mrd

EUR in termini di generazione cumulata di cassa. Una crescita annua composta del dividendo per azione superiore al 10%.

La performance finanziaria registrata nel 2025 ci conferma che siamo partiti con il piede giusto.

Come sempre, il nostro Group Chief Financial Officer, Cristiano Borean, vi illustrerà più in dettaglio tutti i numeri, ma vi anticipo i punti salienti emersi dal bilancio che oggi siete chiamati ad approvare.

Il risultato operativo e l'utile netto normalizzato, rispettivamente a 8 e a 4,3 Mrd EUR, hanno raggiunto **di nuovo livelli record** per il Gruppo.

Anche l'EPS normalizzato ha visto un aumento significativo del 16,2% rispetto all'anno precedente, attestandosi a 2,85 EUR.

Questa forte crescita è stata trainata dall'**eccellente performance del ramo Danni**, caratterizzata dall'elevata redditività tecnica e da un aumento del risultato operativo del segmento pari al 20%.

Ciò è stato possibile grazie al focus strategico disciplinato e alle numerose azioni tecniche che abbiamo avviato nella sottoscrizione, nel contenimento dei costi e nella gestione del rischio e dei sinistri.

Naturalmente proseguiremo su questa strada, concentrandoci sulla qualità del portafoglio e sull'efficienza operativa, anche grazie all'utilizzo sempre più esteso dell'intelligenza artificiale, un tema di cui parlerò tra poco.

Nel Vita, la raccolta netta a quota 13,5 Mrd EUR ci pone **ai vertici del settore europeo**, confermando la nostra leadership continentale in questo ramo.

Ci tengo a sottolineare come questa raccolta così forte sia stata trainata dalle linee di business su cui più stiamo investendo: Puro Rischio e Malattia, Prodotti ibridi e Unit Linked.

Negli ultimi dieci anni, abbiamo trasformato il nostro portafoglio Vita per ottimizzarlo, renderlo meno legato alla volatilità dei mercati e incrementare la generazione di valore.

Questi risultati confermano il successo di questo processo.

Infine, l'Asset Management ha rafforzato la propria traiettoria di crescita.

Anche grazie al contributo di Conning e delle sue affiliate, il risultato operativo

del segmento ha registrato una forte crescita rispetto al 2024, + 7,5%, attestandosi a 662 Mio EUR.

Lo stesso vale per i ricavi, che hanno superato quota 1,6 Mrd EUR, in aumento del 12,6%.

Le masse gestite da Generali Investments Holding hanno raggiunto quota 712 Mrd EUR, su un totale di 900 Mrd EUR gestiti a livello di Gruppo.

Quando dieci anni fa abbiamo deciso di rendere l'Asset Management un business strategico per la crescita a lungo termine della nostra compagnia, le masse complessive che gestivamo per conto di clienti terzi erano inferiori a 50 Mrd EUR.

Oggi esse valgono 384 Mrd EUR, di cui 273 Mrd EUR nel solo perimetro dell'Asset Management.

Questo dato, insieme agli oltre 16 Mrd EUR di flussi netti raccolti lo scorso anno, testimonia l'ottima qualità e varietà dell'offerta che siamo in grado di proporre ai clienti.

La performance registrata nel 2025 è stata resa possibile anche dalle acquisizioni fatte negli ultimi anni, e il contributo di tutte queste società è destinato ad aumentare man mano che termineranno le rispettive fasi di integrazione.

Nel business assicurativo, il completamento dell'integrazione legale di Liberty Seguros, l'acquisizione più rilevante fatta dal Gruppo nell'ultimo decennio, ci permette di rafforzare ulteriormente la nostra leadership in Europa.

È inoltre proseguita la crescita nei principali mercati asiatici.

In Cina, questo si è tradotto nella piena acquisizione della società Danni Generali China Insurance Company Limited.

Siamo stati il primo assicuratore straniero ad aver acquisito il controllo totale di una compagnia Danni locali, e questo testimonia le nostre ambizioni di sviluppo nel secondo mercato più grande al mondo in termini di premi.

La partnership con Central Bank of India ci permetterà invece di consolidare il posizionamento del brand e le capacità distributive in un altro mercato davvero in forte espansione come quello indiano.

Per quanto riguarda invece l'Asset Management, ho già citato Conning, la cui integrazione prosegue in linea con i piani.

Oltre a questo, lo scorso ottobre abbiamo completato l'acquisizione di una quota del 77% della società statunitense MGG Investment Group, fondamentale per espandere ulteriormente le nostre competenze di investimento nei mercati privati.

Questi **eccellenti risultati** e la posizione patrimoniale **estremamente solida** ci permettono di proporvi un dividendo pari a 1,64 EUR per azione, **in forte aumento** del 14,7% rispetto allo scorso esercizio.

Sottoponiamo inoltre al vostro voto un nuovo programma di riacquisto di azioni proprie da 500 Mio EUR, da avviare nel corso di quest'anno, una volta ottenute tutte le autorizzazioni necessarie.

Continuiamo dunque a mostrare concretamente il **forte impegno** a garantirvi una remunerazione stabile e crescente nel tempo.

A riprova di questo, il dividendo per azione relativo all'esercizio 2015, l'ultimo prima della mia entrata in carica come Group CEO nel marzo 2016, era stato di 72 centesimi, meno della metà di quello attuale.

Parallelamente a questo, il nostro titolo ha quasi triplicato il proprio valore ed è oggi **molto vicino ai suoi massimi storici**. Nel 2025, ha registrato una crescita del 30% che ci ha permesso di sovraperformare l'indice del settore assicurativo europeo.

Siamo **molto orgogliosi di questi numeri**, che sono una conseguenza della qualità del lavoro svolto e che testimoniano la grande fiducia della comunità finanziaria e di tutti voi azionisti nei nostri confronti.

Come già ricordato dal Presidente Sironi, ciò si riflette negli ottimi giudizi delle principali agenzie di rating, che evidenziano la nostra grande solidità patrimoniale, la forte performance operativa, il profilo di business molto favorevole e l'adeguato approccio alla gestione del rischio.

Siamo ugualmente soddisfatti del grande lavoro svolto per migliorare l'offerta prodotti in entrambi i rami, l'efficacia della distribuzione e l'intera esperienza per i nostri clienti.

Come sapete, il nostro impegno verso di loro si riassume nell'ambizione ad esserne Partner di Vita, e continuiamo a lavorare incessantemente per farlo nel migliore dei modi ogni giorno.

Nel 2025, abbiamo avuto un tasso di ritenzione della clientela pari a quasi il

90%. Inoltre, abbiamo mantenuto la prima posizione rispetto ai nostri principali concorrenti a livello di Relationship Net Promoter Score, un indice che misura il loro grado di soddisfazione.

In un settore sempre più competitivo come quello assicurativo attuale, è **davvero vitale** mantenere la fiducia dei clienti e conoscerne sempre più a fondo tutte le loro esigenze e desideri.

Perseguire l'eccellenza nelle relazioni con i clienti vuole dire usare tutti gli strumenti e le tecnologie a nostra disposizione, tra cui anche l'Intelligenza Artificiale e i Dati.

Come detto, questo rappresenta una delle tre fondamenta strategiche del nostro piano, grazie alle opportunità che l'IA ci offre in ogni area della nostra attività.

Lavoriamo incessantemente su questo, e sono **davvero colpito** dalla qualità dei risultati che i nostri team dedicati stanno già raggiungendo.

Per fornirvi qualche esempio, nel 2024 abbiamo iniziato una collaborazione di ricerca con l'MIT di Boston volta a studiare applicazioni pratiche in cui l'IA possa offrirci vantaggi competitivi.

La collaborazione sta progredendo rapidamente, con tre casi d'uso ad alto impatto ormai quasi conclusi, e altri già pianificati per i prossimi mesi.

Oltre a questo, appena due mesi fa abbiamo annunciato Generali Core Tech, la nuova *software factory* che ci permetterà di accelerare la nostra trasformazione tecnologica in ambito assicurativo facendo ampio uso dell'IA.

L'IA è inoltre fondamentale per l'ottimizzazione dei nostri processi interni, e sta già trasformando il modo in cui gestiamo i sinistri e i reclami.

Infine, visti gli ottimi risultati già registrati, abbiamo aumentato la nostra stima relativa ai benefici attesi grazie all'implementazione dell'IA, da 300 a 350 Mio EUR entro la fine del 2027.

Chiudo questa rassegna aggiungendo anch'io un breve commento sull'Agorai Innovation Hub.

Il lavoro con tutti i partner coinvolti in questa importante iniziativa sta procedendo in modo molto positivo, e presenta il potenziale per offrire un contributo davvero rilevante allo sviluppo dell'IA nel contesto nazionale ed europeo.

Per quanto riguarda gli altri due elementi fondanti del piano, parto dall'impegno verso le nostre Persone.

Nel 2025 abbiamo continuato ad investire in iniziative di formazione, un elemento distintivo di Generali, per promuovere il loro sviluppo professionale continuo, rafforzarne le competenze chiave per il futuro e sostenere così concretamente il raggiungimento dei nostri obiettivi strategici.

Questo impegno contribuisce a rafforzare il posizionamento di Generali come datore di lavoro ideale, e ci è riconosciuto anche da certificazioni esterne quali quella di Top Employer, quest'anno ottenuta a livello europeo e da 14 società del Gruppo.

Siamo anche particolarmente felici dell'**eccezionale risposta** avuta in occasione dell'ultima Global Pulse Survey 2025, a cui ha partecipato l'89% dei nostri colleghi a livello mondiale.

L'indice di engagement, cioè quello che misura il loro livello di motivazione e coinvolgimento attivo verso il Gruppo e i suoi risultati, ha raggiunto l'85%, il valore più alto nella storia del sondaggio, ben al di sopra del benchmark di mercato di riferimento.

Questi numeri riflettono la **forte volontà** delle nostre Persone a plasmare insieme il futuro di Generali.

Infine, ci tengo inoltre a menzionare il grande successo di partecipazione a We SHARE 2.0, la seconda edizione del piano azionario riservato ai dipendenti del Gruppo.

Lanciata nel 2023, questa iniziativa ha visto l'adesione di oltre 23mila colleghi in più di 30 paesi, ed è anche stata premiata a livello internazionale per la sua innovazione e originalità.

Con We SHARE promuoviamo la partecipazione delle nostre Persone al raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo, attraverso il riconoscimento del valore creato.

Reputiamo **molto importante** portare avanti questo percorso condiviso anche nei prossimi anni, ed è per questo che sottoponiamo oggi al vostro voto l'approvazione della terza edizione del piano.

Guardando infine alla Sostenibilità, siamo **molto soddisfatti** dei progressi raggiunti rispetto agli obiettivi dedicati del nostro piano strategico.

I risultati che abbiamo ottenuto nel 2025 ci confermano che promuovere la

resilienza sociale e sostenere la transizione verde non sono soltanto scelte giuste, ma anche motori di una crescita sostenibile e profittevole.

È particolarmente significativo che la nostra leadership continui ad essere riconosciuta a livello internazionale.

Per la prima volta, siamo stati inclusi nella classifica di TIME Magazine che premia le aziende capaci di integrare concretamente la sostenibilità nel proprio modello di business, mentre Newsweek ci ha riconosciuti come una delle aziende più green al mondo.

Allo stesso tempo, come già ricordato dal Presidente, è proseguita la nostra azione come *corporate citizen* responsabile, che ci ha visti parte attiva di partnership pubblico-private in numerosi ambiti.

Rimaniamo convinti che queste collaborazioni rappresentino uno **strumento fondamentale** per affrontare le grandi trasformazioni del presente, e continueremo a supportare con i nostri mezzi e le nostre conoscenze lo sviluppo e la resilienza delle comunità e dei territori, per costruire un futuro più inclusivo e sostenibile.

In conclusione, quanto realizzato nel corso dello scorso anno **rafforza** la nostra fiducia e alimenta un **solido ottimismo** per le sfide e le opportunità che ci attendono.

La forza e la consistenza dei risultati che abbiamo ottenuto ci confermano che stiamo eseguendo il nostro piano con la **massima disciplina**, continuando a creare valore sostenibile per voi azionisti e per tutti i nostri stakeholder.

Il 2026 è l'anno centrale di "Lifetime Partner 27: Driving Excellence", e sarà quindi uno spartiacque fondamentale verso il suo completamento e il raggiungimento di tutti i nostri obiettivi.

Continueremo a rendere reale ogni giorno la promessa di essere Partner di Vita per tutti i nostri clienti, e continueremo ad operare in un mondo caratterizzato da incertezze e tensioni geopolitiche sempre più forti, ma è proprio nei momenti più critici che un grande assicuratore e asset manager riesce davvero a fare la differenza!

Sentiamo l'onore e la responsabilità derivanti dall'essere parte di un grande Gruppo con ben 195 anni di storia, e questo ci rende **ancora più motivati** a svolgere al meglio il nostro lavoro.

Desidero esprimere di nuovo la mia gratitudine **a tutta la nostra straordinaria squadra di management e a tutti i nostri colleghi e i nostri agenti**, il cuore e l'anima di Generali **e a voi azionisti** per la fiducia e il vostro ruolo attivo, che rappresentano un elemento essenziale per la crescita e lo sviluppo della compagnia.