

Generali lancia *Lifetime Partner 27: Driving Excellence*

Ambiziosi target di crescita per il 2025-2027

- Forte crescita degli utili: 8-10% CAGR dell'EPS¹
- Solida generazione di cassa: > € 11 miliardi di flussi di cassa netti cumulativi²
- Aumento del dividendo per azione³: > 10% CAGR del DPS con *ratchet policy*

Chiara framework della gestione del capitale, con ulteriore focus sui rendimenti per gli azionisti

- Oltre € 7 miliardi di dividendi cumulativi⁴ (2025-27) – circa il 30% in più rispetto al 2022-2024
- Impegno al riacquisto di azioni proprie per almeno € 1,5 miliardi⁵ nell'arco di piano
- Buyback pari a € 500 milioni da avviare nel corso del 2025⁶

Priorità strategiche

ECCELLENZA NELLE RELAZIONI CON I CLIENTI: Rafforzare l'impegno come Partner di Vita, attraverso un'eccellente esperienza del cliente, innovative *value proposition* di Gruppo e una rete distributiva ulteriormente rafforzata

ECCELLENZA NELLE COMPETENZE CORE: Accelerare la crescita mirata nelle aree di business preferenziali, rafforzare l'efficienza tecnica e portare a scala le attività del Gruppo per una migliore efficacia operativa

ECCELLENZA NEL MODELLO OPERATIVO DI GRUPPO: Continuare a centralizzare competenze distintive e servizi condivisi su larga scala per aumentare la produttività e l'efficacia

Continuare a essere il numero #1 nel RNPS⁷, con un tasso di customer retention⁸ del 90%

CAGR del risultato operativo: 8-9% Danni, 4-5% Vita

€ 1,2-1,3 miliardi di investimenti cumulativi di Gruppo in AI e tecnologia⁹

2,5-3,0 p.p. di miglioramento nel cost/income nel business assicurativo¹⁰

¹ CAGR su tre anni, basato su Risultato Netto Normalizzato di Gruppo.

² Visione per cassa.

³ Soggetto a tutte le rilevanti autorizzazioni.

⁴ Soggetto a tutte le rilevanti autorizzazioni.

⁵ Soggetto a tutte le rilevanti autorizzazioni.

⁶ Soggetto a tutte le rilevanti autorizzazioni.

⁷ Relationship Net Promoter Score.

⁸ Focus su perimetro europeo.

⁹ Investimenti del Gruppo per iniziative strategiche in AI e tecnologia; investimenti cumulativi 2025-2027, visione per cassa.

¹⁰ Rapporto cost/income relativo al perimetro assicurativo (ovvero escludendo A&WM ed Europ Assistance). "Cost" definito come "Spese generali". "Income" definito come "EBT prima delle spese generali, escludendo: attualizzazione Danni, IFIE, componente di perdita Vita



Fondamenti strategici

Nel triennio 2025-2027 il Gruppo continuerà a essere:

- **SOSTENUTO DALLE NOSTRE PERSONE:** Consentire alle nostre persone di crescere grazie allo sviluppo continuo delle competenze e a una cultura basata sull'eccellenza, la meritocrazia e la diversità
- **SPINTO DALL'AI E DAI DATI:** Potenziare le competenze per migliorare l'esperienza dei clienti e della rete distributiva, nonché per aumentare l'efficienza operativa e l'eccellenza tecnica
- **ANCORATO SULLA SOSTENIBILITÀ:** Generare un impatto positivo in termini economici, per le persone e per il pianeta

Il Group CEO di Generali, Philippe Donnet, ha affermato: *“Generali ha raggiunto e superato con successo gli obiettivi finanziari del nostro piano ‘Lifetime Partner 24: Driving Growth’ pur in un complesso contesto a livello globale. Intendiamo ora accelerare il perseguimento dell'eccellenza con l'obiettivo di guidare un'ulteriore crescita degli utili e della generazione di cassa, puntando alla crescita a doppia cifra del dividendo per azione che porti, nell'arco del piano, a oltre 7 miliardi di euro in dividendi cumulativi, cui si aggiunge l'impegno a realizzare almeno 1,5 miliardi di euro nel riacquisto di azioni proprie, compreso il piano di buyback da 500 milioni di euro che abbiamo presentato oggi e che avvieremo nel corso del 2025.*

Grazie al nostro piano ‘Lifetime Partner 27: Driving Excellence’ miglioreremo ulteriormente l'eccellenza nelle nostre relazioni con i clienti, nel nostro modello operativo di Gruppo e nelle nostre competenze chiave. Investiremo in AI, nuove tecnologie e nella formazione delle nostre persone per cogliere le opportunità che derivano dai trend emergenti, dalle aspettative dei clienti in continuo cambiamento e da un contesto di mercato in rapida evoluzione. La combinazione della nostra leadership nel settore Danni e Vita con la nostra piattaforma globale di Asset Management – che potrebbe ulteriormente essere trasformata dalla nostra proposta di partnership con BPCE – rappresenta un potente fattore distintivo che può creare significativo valore. Generali è pronta, ancora una volta, ad essere al fianco delle persone, delle famiglie, dei professionisti e delle imprese e a portare, attraverso il piano ‘Lifetime Partner 27: Driving Excellence’, risultati positivi per tutti gli stakeholder”.

Venezia – Il Consiglio di Amministrazione di Generali, riunitosi sotto la presidenza di Andrea Sironi, ha approvato il nuovo piano strategico triennale del Gruppo, *Lifetime Partner 27: Driving Excellence*, che sarà presentato oggi alla comunità finanziaria.

Fondata sulla solida piattaforma costruita fin dal 2016 e sul superamento di tutti i principali target finanziari del piano 2022-24, la nuova strategia di Generali è focalizzata sul guidare l'eccellenza nelle relazioni con i clienti, nelle competenze core del business assicurativo e dell'asset management e nel suo modello operativo.

Lifetime Partner 27: Driving Excellence creerà valore significativo e sostenibile, con l'obiettivo di una crescita dell'EPS con un CAGR tra 8% e 10%. Il piano punterà inoltre a una crescita sostenuta della generazione di cassa, con flussi di cassa netti attesi superiori a € 11 miliardi (2022 - 24 prev.: ca. € 9,5 miliardi), supportati da ca. € 14 miliardi di rimesse dalle controllate (2022 - 24 prev.: ca. € 11,5 miliardi); inoltre, il Gruppo punterà a una generazione normalizzata di capitale superiore a € 14 miliardi in arco di piano (2022 - 24 prev.: superiore a € 13 miliardi). Tutto ciò riflette la coerente implementazione del framework di gestione del capitale del Gruppo e il forte impegno ad aumentare i rendimenti per gli azionisti.

Di conseguenza, Generali si impegna a raggiungere una crescita del dividendo per azione (DPS) superiore al 10% in termini di CAGR, con l'obiettivo di distribuire oltre € 7 miliardi di dividendi nell'arco di piano,

e Danni, risultato degli investimenti non operativi, interessi passivi sul debito finanziario e le altre componenti escluse dal Risultato Netto Rettificato secondo IFRS17”.



corrispondenti a circa il 30% in più rispetto ai €5,5 miliardi distribuiti nel corso del piano *Lifetime Partner 2024: Driving Growth*.

Oltre €3 miliardi sono destinati a piani di riacquisto di azioni proprie ed altre modalità di allocazione del capitale (i.e. M&A). Il Gruppo si impegna a realizzare, annualmente, un piano di riacquisto di azioni proprie pari ad almeno €0,5 miliardi, con l'importo da valutare all'inizio di ogni anno. È stato già confermato per il 2025 un piano di riacquisto di azioni proprie pari a €0,5 miliardi, soggetto all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti e delle autorità competenti. Il Gruppo valuterà le opportunità di M&A con un approccio rigoroso e disciplinato, confrontando inoltre ogni potenziale operazione con i piani di riacquisto di azioni proprie. L'allocazione interna di capitale a supporto della crescita del business e di iniziative strategiche è attesa tra €0,5 e €0,7 miliardi.

Il nuovo piano strategico di Gruppo si basa sulle potenzialità delle sue persone, sull'AI e i dati, e sulla sostenibilità. Generali supporterà l'ulteriore sviluppo delle sue persone migliorando le competenze tecniche per guidare l'innovazione e l'efficienza a livello di Gruppo, arricchendo al contempo, con i più aggiornati strumenti di AI e di dati, la solida rete di distribuzione guidata dagli agenti di Generali. Il Gruppo prosegue nel suo impegno nella sostenibilità, con nuovi target ambientali e obiettivi di investimento.



LIFETIME PARTNER 27: DRIVING EXCELLENCE

PUNTI PRINCIPALI DEL PIANO STRATEGICO

ECCELLENZA NELLA RELAZIONE CON I CLIENTI

Generali rafforzerà ulteriormente il suo approccio Lifetime Partner per i clienti, offrendo un'esperienza eccellente attraverso tutti i canali, digitali e fisici. Il Gruppo continuerà inoltre a sviluppare prodotti e soluzioni personalizzati e integrati, in grado di rispondere alle esigenze in continua evoluzione dei clienti.

Nell'ambito di *Lifetime Partner 27: Driving Excellence* Generali migliorerà la produttività della sua robusta rete di distribuzione attraverso l'espansione dei suoi avanzati sistemi CRM e l'accesso a strumenti ed analisi di valutazione, vendita e amministrazione supportati dall'AI.

Inoltre, Generali semplificherà la gestione dei sinistri, migliorerà la capacità di risposta e implementerà strumenti di Intelligenza Artificiale generativa per fornire i migliori livelli di servizio nella gestione dei sinistri e in altre richieste prioritarie che sono essenziali per offrire un'esperienza eccellente per il cliente.

Indicatori chiave aggiuntivi:

- Aumentare le interazioni multicanale: **>50% di interazioni digitali entro il 2027 (2024: 38%)**
- Crescita della base clienti *multi-holding*: **24 milioni entro il 2027 (2024: 20 milioni)**

ECCELLENZA NELLE COMPETENZE CORE

ASSICURAZIONE

Con una rete di 221.000 distributori, inclusi 164.000 agenti, che servono 71 milioni di clienti, Generali è leader nei segmenti Retail e PMI nell'Europa continentale e ha una presenza scalabile in selezionati mercati ad alto potenziale in Asia e America Latina. Il Gruppo dispone inoltre di solide piattaforme nelle aree Assistenza e Viaggi, nelle soluzioni "Employee Benefit" globali, nonché di attività focalizzate e profittevoli per i clienti Corporate.

Grazie a *Lifetime Partner 27: Driving Excellence*, Generali accelererà la crescita del business facendo leva sulla sua ampia base di clienti e sulla forte presenza distributiva. Il Gruppo migliorerà inoltre le competenze tecniche a supporto della redditività e incrementerà l'efficacia ampliando le risorse disponibili a livello di Gruppo lungo la catena del valore.

Nel segmento **Danni**, Generali darà priorità alla crescita mirata nelle aree preferenziali, con particolare attenzione all'offerta per famiglie, professionisti e PMI, rispondendo al divario assicurativo con un'offerta di prodotti distintiva e rafforzando al contempo le relazioni con i clienti e il livello di servizio. Il Gruppo potenzierà inoltre le proprie attività nel segmento Viaggi e Assistenza, attraverso Europ Assistance, grazie alle sue forti competenze e al suo consolidato presidio.



Generali continuerà a concentrarsi sulle capacità best-in-class nel *pricing* tecnico fondato sui dati, nella sottoscrizione dei rischi e nella gestione dei sinistri, con l'obiettivo di fornire la migliore profittabilità tecnica del settore.

Nell'area **Protection, Health & Accident**, Generali punterà sull'offerta di servizi integrati, con l'obiettivo di diventare il partner di riferimento per la salute di ogni cliente. Le aree di rafforzamento includeranno un nuovo "polo" di servizi sanitari basato sull'esperienza di Europ Assistance, che svilupperà competenze centralizzate nella gestione dei sinistri, nonché programmi per specifiche malattie. Il Gruppo inoltre migliorerà ulteriormente l'esperienza del cliente e la rete di distribuzione.

Nel segmento **Vita**, Generali darà priorità all'offerta di prodotti ibridi e unit-linked che rispondono in modo distintivo alle crescenti esigenze di sicurezza finanziaria, con l'obiettivo di diventare il partner di riferimento per la previdenza e il risparmio. Generali continuerà a ottimizzare il proprio portafoglio, riaffermando la strategia di focalizzazione su prodotti capital-light e internalizzando i fondi unit-linked. Ciò è sostenuto da una più forte interazione tra Vita e Asset Management per fare leva sulle rafforzate competenze di investimento del Gruppo.

Indicatori chiave aggiuntivi:

- Premi Lordi nel segmento Danni: >6% (CAGR nel periodo 2024 prev. - 2027)
- Undiscounted Combined Ratio: 94,5% al 2027
- Raccolta netta Vita 2025-2027: € 25-30 miliardi
- New Business Margin Vita: circa 6% al 2027

ASSET MANAGEMENT

Generali Investments è uno dei primi 10 operatori europei, con attività in più di 20 paesi e un solido presidio in aree in crescita. La disponibilità di *seed and acceleration capital* da parte del Gruppo, la coordinata piattaforma di distribuzione, nonché l'accesso all'infrastruttura comune del Gruppo Generali, costituiscono elementi chiave di differenziazione per il business.

Generali continuerà ad ampliare e diversificare le proprie competenze di investimento, concentrandosi nei Mercati Privati e nei *Real Asset*, e potenzierà la propria capacità di distribuzione e il servizio clienti, rafforzando la propria presenza nei mercati principali.

In linea con l'impegno strategico a lungo termine del Gruppo volto a costruire una piattaforma globale di asset management, il 21 gennaio 2025 Generali ha firmato un *Memorandum of Understanding* con BPCE per creare una paritetica società co-controllata tra le rispettive attività di gestione patrimoniale, Generali Investments Holding e Natixis Investment Managers, un'opportunità unica e trasformativa per accelerare il percorso strategico del business.

Con oltre € 1.900 miliardi di asset in gestione ("AUM"), la combinazione creerebbe una piattaforma globale di asset management con posizioni di leadership e scala rilevante sia in Europa che in Nord America. L'attività combinata si classificherebbe al primo posto per ricavi e al secondo posto per AUM in Europa e, a livello globale, tra i primi dieci operatori per AUM e al primo per AUM nella gestione per la clientela assicurativa.



ECCELLENZA NEL MODELLO OPERATIVO DI GRUPPO

Generali centralizzerà ulteriormente le aree con competenze distintive, punterà sulla crescita dei talenti e ottimizzerà gli investimenti, oltre ad affrontare il divario assicurativo in ambiti chiave come il clima, il cambiamento demografico, la salute e la mobilità.

La maggiore centralizzazione porterà ulteriore efficienza, snellerà i processi e consentirà di mettere l'automazione a scala. Le iniziative comprenderanno piattaforme di servizio centralizzate per attività standardizzate e altamente manuali. Le piattaforme IT comuni di Gruppo supporteranno la continua evoluzione tecnologica, mentre gli attuali servizi condivisi del Gruppo, come gli acquisti e la sicurezza, saranno ampliati per coprire più aree geografiche.

Indicatori chiave aggiuntivi:

- Riduzione del rapporto spese generali /ricavi assicurativi lordi nel Danni: **circa -1,5 p.p. al 2027**
- Percentuale di FTE¹¹ dedicati ai servizi condivisi del Gruppo: **ambizione di lungo termine al 9% (attuale: 2,5%)**

AI E DATI

Grazie agli investimenti in tecnologia realizzati dal precedente piano strategico, Generali continuerà a sfruttare la potenza dell'AI e delle piattaforme di dati come acceleratori per *Lifetime Partner 27: Driving Excellence*. Grazie a un approccio strategico alla tecnologia completo e integrato, il Gruppo sta portando a scala le più avanzate applicazioni dell'AI nelle aree e nei mercati principali, grazie ai suoi 300 professionisti interamente dedicati ad AI e dati. Generali sta inoltre espandendo e scalando nuove applicazioni basate sull'AI generativa, nonché facendo leva su piattaforme di Gruppo e partnership chiave.

PERSONE

La qualità e le competenze tecniche delle proprie persone costituiscono per Generali una risorsa chiave di differenziazione. Nel corso del piano *Lifetime Partner 27: Driving Excellence*, il Gruppo farà ulteriormente leva sulla sua peculiare cultura dello 'human touch' come vantaggio competitivo nella capacità di attrarre i talenti. L'aggiornamento professionale continua a essere una priorità attraverso la Global Academy di Generali, con un focus particolare sul potenziamento delle competenze in aree chiave come l'eccellenza tecnica, le skill manageriali, la consulenza ai clienti e l'AI e i dati.

Indicatori chiave:

- Tasso di *engagement*: **≥ benchmark¹² di mercato**
- Indice di aggiornamento professionale: **≥ 90%**

¹¹ Include le operazioni centralizzate e le competenze centralizzate di Gruppo, oltre l'orizzonte di piano.

¹² Willis Tower Watson Europe HQ Financial Services Norm.



SOSTENIBILITA'

Generali ha integrato pienamente la sostenibilità in tutte le sue attività, in coerenza con l'impegno di essere un assicuratore, investitore, datore di lavoro e corporate citizen responsabile. Nell'orizzonte temporale del piano *Lifetime Partner 27: Driving Excellence*, Generali rafforzerà il suo posizionamento arricchendo la value proposition di sostenibilità. Questo impegno sarà supportato da nuovi obiettivi relativi alla transizione verde e giusta ed alla resilienza sociale, facendo anche leva sull'esperienza di The Human Safety Net nell'assistere le comunità più vulnerabili.

Target:

- Percorso verso il Net-Zero (2050): **-30% per il business assicurativo, -60% per gli investimenti e per le attività operative entro il 2030**
- Investimenti in soluzioni per il clima: **+€ 12 miliardi entro il 2027**
- Soluzioni assicurative per il clima: **8-10% GWP CAGR¹³ tra il 2024 e 2027**
- Divario di protezione su Salute e Pensione: **6-8% NBP CAGR per i clienti sotto-serviti¹⁴ tra il 2024 e 2027**

WEBCAST – PRESENTAZIONE E Q&A

Il top management del Gruppo Generali presenterà il piano strategico *Lifetime Partner 27: Driving Excellence* oggi, 30 gennaio 2025, alle ore 14:30 CEST in occasione di un evento dedicato alla comunità finanziaria che si terrà presso le Procuratie Vecchie di Venezia. L'evento sarà trasmesso in contemporanea via web. Per accedere, registrarsi al link disponibile a [questa](#) pagina.

IL GRUPPO GENERALI

Generali è uno dei maggiori player globali del settore assicurativo e dell'asset management. Nato nel 1831, è presente in oltre 50 Paesi con una raccolta premi complessiva a €82,5 miliardi nel 2023. Con 82 mila dipendenti nel mondo e 70 milioni di clienti, il Gruppo vanta una posizione di leadership in Europa e una presenza sempre più significativa in Asia e America Latina. Al centro della strategia di Generali c'è l'impegno a essere Partner di Vita dei clienti, attraverso soluzioni innovative e personalizzate, un'eccellente customer experience e una capacità distributiva globale e digitalizzata. Il Gruppo ha pienamente integrato la sostenibilità in tutte le scelte strategiche, con l'obiettivo di creare valore per tutti gli stakeholder e di costruire una società più equa e resiliente.

¹³ Tasso annuo di crescita composto 2024-2027 dei premi diretti (GDWP).

¹⁴ Il target comprende i premi nelle linee protezione Vita, Salute e Pensione, per le categorie di clienti identificate internamente come più esposte al divario di protezione: donne, giovani/anziani, famiglie e migranti/rifugiati.