

# «Generali pronta al turnaround industriale»

Il ceo Donnet: sfida di adeguare rapidamente l'azienda a un nuovo scenario di altissima volatilità dei mercati e di incertezza politica  
Soci di lungo periodo pronti a sostenere progetti industriali - Serve un'Italia più forte in Europa, ma per questo c'è bisogno di stabilità

**I FORUM DEL SOLE 24 ORE. IL CEO PHILIPPE DONNET**

## «Generali è pronta a un turnaround industriale»

### La revisione delle controllate

Focus sui Paesi in cui è possibile raggiungere l'eccellenza: «Non saremo dappertutto»

**STABILIZZAZIONE DELLE BANCHE**  
«In Atlante 1 abbiamo investito 150 milioni, in Atlante 2 pronti fino a 200 milioni ma solo a determinate condizioni»

**MODELLO ITALIANO**  
«In un mondo complicato, bisogna fare leva sulle capacità imprenditoriali: il sistema italiano rimane un modello di eccellenza»

### L'impronta internazionale

L'internazionalità fa parte del nostro Dna, non diventeremo una compagnia domestica

**POPOLARE VICENZA E VENETO BANCA**  
«Se ci sono opportunità di collaborazione con alcune banche le valuteremo, ma non è quello che preferiamo»

di **Laura Galvagni** e **Alberto Grassani**

**G**enerali, completato il riassetto finanziario, annuncia il turnaround industriale. Philippe Donnet (foto), amministratore delegato del gruppo di Trieste spiega in un forum con i giornalisti del Sole 24 Ore la sfida di adeguare rapidamente l'azienda a un nuovo scenario di altissima volatilità dei mercati e di incertezza politica. Una trasformazione che mira a fare leva sull'agilità e sulle eccellenze interne di «un gruppo con la testa in Italia ma fondato su una presenza e vocazione internazionale».

«Il sistema imprenditoriale italiano rimane un modello di eccellenza anche per il resto d'Europa, in un mondo veramente complicato, bisogna fare leva sulle capacità imprenditoriali».

**È** chiaro, tuttavia, che ciò richiede un «atteggiamento positivo nei confronti del settore assicurativo da parte delle istituzioni del Paese dove abbiamo la sede. Occorre che questo settore venga ascoltato e che avvenga una concertazione per garantire alle nostre imprese le stesse condizioni di competitività dei nostri concorrenti internazionali».

L'italianità ha però anche i suoi oneri: «ogni tanto i mercati finanziari vedono questo fatto come penalizzante. È un pregiudizio - dice Donnet - che non capisco e non accetto: il paradosso è che le

nostre attività in Italia presentano livelli di eccellenza che non hanno eguali in altri gruppi assicurativi e che rappresentano una forza per l'intero gruppo, non una debolezza».

Non mancheranno a breve le occasioni di verifica. Fra le tante, il referendum costituzionale del prossimo 4 dicembre. Il vertice di Generali ovviamente non si esprime nel merito della consultazione («anche se - dice - personalmente trovo giuste tutte quelle riforme finalizzate a ridurre i costi della politica»), e sottolinea i valori non solo economici e finanziari dell'Unione Europea: «quello che posso dire come cittadino europeo e come capo di Generali è che la UE, dopo Brexit, deve cambiare e ha bisogno di un'Italia forte, capace di reinventare e di ri-energizzare l'Europa. Ma per avere un'Italia forte c'è bisogno di stabilità. Il tragitto compiuto finora dal Governo con le numerose riforme avviate e realizzate rappresenta una traiettoria positiva. Confido che un'Italia più stabile possa dare un contributo importante al progetto europeo che, va ricordato, ha garantito al continente diversi benefici, uno su tutti: la pace».

**Partiamo dal core business, Generali ha archiviato la fase di ristrutturazione, che ha evitato il ricorso a un aumento di capitale, ora come si pone il gruppo rispetto alle nuove sfide?**

In questi ultimi tre anni abbiamo completato il turnaround finanziario che ci ha consentito, anche grazie alla cessione di attivi non core, di migliorare la condizione patrimoniale e di rifocalizzare il gruppo sul core business. Ora dobbiamo realizzare un turnaround industriale. Stiamo affrontando una situazione diversa dal punto di vista esogeno e abbiamo nuove priorità all'interno della compagnia; c'è ancora più volatilità sui mercati azionari, i tassi di interes-



se sono ulteriormente calati e in alcuni paesi sono addirittura negativi. E questo genera su tutto il settore assicurativo una pressione molto forte. Poiché sono le incertezze politiche, il referendum costituzionale in Italia, le elezioni presidenziali negli Usa e, ancora, elezioni in Francia e Germania.

**Quali sono le priorità del turnaround industriale?**

Noi dobbiamo adeguare l'azienda ad affrontare questo nuovo mondo. Faccio spesso un paragone: per il settore assicurativo i tassi di interesse sono un po' come l'ossigeno e noi siamo entrati in un mondo con molto meno ossigeno. Insomma, bisogna essere più agili, perché con un peso eccessivo si fa fatica a fare la salita. Avendo una dimensione ridotta rispetto ai competitor internazionali, noi saremo più veloci. Anche perché, in questa fase di tensioni finanziarie, abbiamo un doppio onere: operiamo in un settore, quello assicurativo, e siamo quotati in un mercato, quello italiano, che hanno entrambi sottoperformato rispetto agli indici di riferimento.

**Ma non teme lo svantaggio competitivo della dimensione ridotta? Il settore non va verso una nuova fase di consolidamento?**

No, io sono convinto del contrario perché quello che conta in questo momento è proprio la reattività e la velocità di esecuzione della nostra strategia, ed è quello che farà la differenza. A noi interessa raggiungere l'eccellenza: tecnica, operativa, nei servizi ai clienti, nei servizi ai distributori e nella collaborazione con i nostri agenti. Vogliamo essere leader in qualità, non in quantità. Non intendiamo far crescere la nostra dimensione per forza. Anzi, Generali dovrà ottimizzare la propria impronta geografica. L'internazionalità fa parte del nostro Dna, non intendiamo diventare una compagnia domestica, ma useremo una maggiore disciplina nell'allocazione del capitale, focalizzandoci su quelle controllate che hanno maggiore possibilità di raggiungere l'eccellenza. Non saremo quindi dappertutto. Di certo in Europa che è la nostra culla. Vogliamo poi rafforzare la nostra presenza in Cina, dove abbiamo una partnership strategica con uno dei più grandi provider di energia, la Cnpc, e dove, rispetto alla loro e alla nostra importanza, possiamo fare molto di più. In Sud America, inoltre, siamo il primo assicuratore in Argentina, con ottima redditività, ma ci sono altri paesi dove non abbiamo ottenuto l'eccellenza e non è detto che la si possa raggiungere. Lì faremo specifiche valutazioni.

**Ma al di là della crisi, del contesto dei tassi e della volatilità, l'assicurazione è ancora un investimento rifugio?**

Rimane un investimento molto attraente per i nostri clienti, tanto che abbiamo ancora una raccolta netta positiva molto alta, particolarmente in Italia, però è chiaro che un mondo è sparito: quello dei tassi garantiti a livelli elevati, e non

tornerà domani mattina. Dobbiamo quindi gestire una clientela che ha bisogno di nuove soluzioni, per proteggere e valorizzare il proprio patrimonio.

**Per quanto riguarda il passato, però, avete ancora impegni con gli assicurati a tasso fisso per circa 300 miliardi di euro? State studiando una parziale cessione di questo portafoglio storico?**

Oggi offriamo ai nostri clienti prodotti ibridi che propongono agli assicurati di investire per una parte in fondi di tipo unit linked e per un'altra parte in fondi a gestione separata con garanzie basse. Questa raccolta, con un margine abbastanza significativo e a basso assorbimento di capitale, ci aiuta a diluire il vecchio portafoglio. Detto questo, al prossimo investor day presenteremo una modalità di gestione proattiva del portafoglio di garanzie assicurative.

**Parlando di possibili operazioni straordinarie, sul tema di una potenziale fusione con Axa ha già smentito che il progetto sia nei piani della compagnia, potrebbe però rispondere alla curiosità di quali siano i suoi rapporti con Vincent Bolloré?**

È molto più semplice di quanto non abbiano riportato i media. Ho incontrato per la prima volta Bolloré quando è entrato nel Consiglio di Vivendi, del quale ho fatto parte per otto anni e che ho lasciato recentemente, per i nuovi impegni assunti in Generali. In seguito, prima del mio ingresso in Generali nell'ottobre del 2013, ho avuto degli incontri preliminari con il Comitato Nomine e i vicepresidenti, uno dei quali proprio Bolloré. Posso dire che ci conosciamo e che siamo in buoni rapporti, ognuno nel rispetto dei propri ambiti di competenza.

**Anche con il vertice di UniCredit lei dovrebbe essere in ottimi rapporti.**

Conosco Jean Pierre Mustier da tempo, è un amico e ne ho grande stima professionale. Mi sembra un'ottima scelta per UniCredit. Detto questo, al di là dell'amicizia, io mi occupo degli interessi delle Generali e lui di quelli della banca.

**A proposito di UniCredit, come vi ponete rispetto alla prossima cessione di alcuni asset tra i quali Pioneer?**

Sappiamo tutti che alcuni asset di UniCredit sono in vendita. Guardiamo opportunità ogni giorno, ma le consideriamo solo se ci aiutano ad accelerare l'implementazione del nostro business plan.

**Ma le Generali hanno interesse strategico a rilevare un asset manager globale?**

Abbiamo detto pubblicamente che nel ribilanciamento del portafoglio vogliamo far crescere i ricavi da commissione: per esempio, unit linked, risparmio gestito e asset management. Detto questo, fusioni e acquisizioni non sono alla base della nostra strategia. Consideriamo le opzioni che ci vengono presentate, e le valutiamo sia in base all'opportunità sia in base al timing.

**Avete partecipato al progetto At-**

**lante, siete disposti a investire ancora nei fondi di stabilizzazione del sistema bancario?**

Abbiamo investito 150 milioni in Atlante 1 perché era un'occasione di redditività in un contesto di tassi bassi e perché era anche nostro interesse contribuire alla stabilità del settore creditizio, che finanzia quel sistema delle imprese dove siamo leader nella vendita di copertura assicurativa. Ci siamo poi impegnati su Atlante 2 fino a 200 milioni, a determinate condizioni, e ne stiamo discutendo con il gestore del fondo.

**Come sottoscrittori di obbligazioni subordinate di Mps sarete eventualmente interessati alla conversione in azioni di parte dei bond?**

Quando ci verrà sottoposto il progetto lo esamineremo e prenderemo le opportune decisioni. Sempre nell'interesse dei nostri azionisti e dei nostri assicurati.

**Tornando ad Atlante, dopo aver partecipato alla sottoscrizione potreste considerare a sviluppare dei progetti industriali con le banche partecipate dal fondo di stabilizzazione? In particolare con Vicenza che sta sciogliendo i legami bancassicurativi con Cattolica?**

Se ci sono opportunità di collaborazione con alcune banche le valuteremo, però devo dire che non è quello che preferiamo perché abbiamo la fortuna di avere le nostre reti di distribuzione. Abbiamo la prima rete agenziale in Italia e il business migliore lo facciamo con le nostre reti. Peraltro voglio aggiungere che anche le reti con cui lavoriamo all'estero sono tra le migliori del mercato, per esempio in Germania.

**Abbiamo parlato delle vostre partecipate, meno dei vostri azionisti. Quanto pesa Mediobanca nel vostro azionariato?**

Mediobanca è da tempo il primo azionista delle Generali. Poi abbiamo altri soci che, ancorché con quote di diverse dimensioni, hanno investito in Generali in un'ottica di lungo periodo. Siamo fortunati ad avere una compagine azionaria così composta, che garantisce stabilità, capisce l'importanza di un progetto industriale e può consentire di prendere qualche rischio di breve termine se finalizzato alla crescita sostenibile del gruppo. Non posso che essere soddisfatto: è un bene ed è un asset.

**In altre parole Generali gode di un azionariato stabile, ma ci sono nuove sfide esogene di mercato. Lei pensa che la sua guida porterà elementi di discontinuità rispetto al passato?**

No, piuttosto vedo una grande continuità.

**Parlando di Italia, la compagnia ha appena lanciato un nuovo programma sulle calamità naturali, con quale obiettivo?**

Noi, come Generali e come settore assicurativo, pensiamo si possa dare un ottimo contributo alla gestione delle calamità naturali, sia dal punto di vista

finanziario sia dal punto di vista del servizio. Solo l'1,2% delle abitazioni italiane è assicurato contro le calamità naturali, a fronte del 75% del patrimonio delle famiglie rappresentato dal mattone. È un paradosso che va corretto, e il nuovo Ceo di Generali Italia, Marco Sesana, sta lavorando insieme ad Ania perché si trovino le migliori soluzioni, nell'interesse generale.

**In Italia state portando avanti progetti di innovazione, digitalizzazione, telematica e studio dei big data. Sarà questa la risposta allo scenario avverso?**

L'innovazione è una delle nostre sei iniziative strategiche, e su questo tema siamo posizionati molto bene rispetto ai competitor. È una scelta di lungo periodo, che risale al 2010, e vogliamo continuare su questa strada. Stiamo cercando di creare un ecosistema di accordi di partnership che ci aiutino a crescere ulteriormente. Abbiamo, ad esempio, fatto recentemente un'intesa con l'americana Progressive e precedentemente l'accordo con la società sudafricana Discovery, che ci ha concesso l'esclusiva del concetto Vitality per tutta l'Europa: siamo partiti in Germania e dal prossimo anno in Francia. Oggi abbiamo più di un milione di polizze auto con la black box e abbiamo fatto un'acquisizione in Inghilterra della startup MyDrive Solutions, che sviluppa algoritmi di gestione dei big data.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**L'azionariato**

Valori in percentuale



Fonte: Generali





### TASSI A ZERO

“

*Su tutto il settore assicurativo c'è una pressione molto forte: con i tassi bassi, c'è meno ossigeno*



### IL DOSSIER PIONEER

“

*Interessati solo ad opportunità che accelerano l'implementazione del nostro business plan*



### NO ALL'IPOTESI AXA

“

*La dimensione non aiuta; quello che conta in questo momento è la velocità di adattamento*



### VINCENT BOLLORÉ

“

*Con Bolloré siamo in buoni rapporti, ognuno nel rispetto dei propri ambiti di competenza*