

Il risveglio del Leone

Gentili Azionisti,

il 29 aprile 2022 saremo chiamati alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione della Nostra Società.

Si tratta di un appuntamento di cruciale importanza per la vita della Compagnia, che consente di dare una nuova opportunità ad Assicurazioni Generali per competere e affrontare le sfide del domani.

Il Gruppo Caltagirone, *leader* nel settore delle costruzioni e immobiliare, detiene una significativa partecipazione in azioni della Compagnia. Quale azionista stabile e investitore non interessato al controllo, il Gruppo ha l'esclusivo obiettivo di promuovere la crescita e lo sviluppo sostenibili della Compagnia. Come socio ha presentato una lista formata da candidati indipendenti e altamente qualificati cui affidare la guida della Società. 1. Francesco Gaetano Caltagirone, non indipendente; 2. Marina Brogi, indipendente; 3. Flavio Cattaneo, indipendente; 4. Roberta Neri, indipendente; 5. Claudio Costamagna, indipendente, indicato come candidato Presidente del Consiglio di Amministrazione; 6. Luciano Cirinà, non indipendente, indicato come candidato Amministratore Delegato; 7. Alberto Cribiore, indipendente; 8. Maria Varsellona, indipendente; 9. Paola Schwizer, indipendente; 10. Andrea Scrosati, indipendente; 11. Stefano Marsaglia, indipendente; 12. Nicoletta Montella, indipendente; 13. Patrizia Michela Giangualiano, indipendente.

I profili selezionati esprimono un complesso diversificato di esperienze, conoscenze e competenze, maturate in contesti organizzativi ed operativi nazionali e internazionali. Ad eccezione di uno, nessuno dei candidati è rappresentante di azionisti o soggetto ad essi collegato né siede nel Consiglio di Amministrazione in carica.

Assicurazioni Generali rappresenta una realtà unica nel mercato italiano e dispone di eccellenti *assets* e mezzi finanziari, che, se adeguatamente gestiti, possono accrescere il valore della Compagnia e migliorarne il posizionamento a livello internazionale.

Il management della Compagnia non attende altro che l'opportunità per dare nuovo slancio al Leone.

Oggi, purtroppo, la Società è gestita in una dimensione troppo domestica e legata a logiche relazionali superate, a danno della compagine dei Soci nel suo complesso. L'insufficiente *governance* e la carente conduzione del vertice manageriale hanno prodotto criticità in termini di crescita dimensionale, digitalizzazione, governo societario.

La Crescita Dimensionale.

Sul piano dimensionale, la Società non ha mai seriamente avviato un percorso di riposizionamento strategico basato su operazioni straordinarie di aggregazione e crescita “per linee esterne”.

Sono mancate alla Compagnia gli stimoli, le capacità e le risorse necessarie a vagliare percorsi aggregativi ambiziosi e a identificare obiettivi d’impresa coerenti, basati su un piano solido e ben congegnato di investimenti mirati. Tale operatività ha penalizzato la Società, impedendone l’auspicato “salto di qualità” e danneggiandone il confronto con i principali *competitors* internazionali.

Infatti, alla fine del 2005, la capitalizzazione di mercato di Generali era pari al 27% della capitalizzazione di mercato di AXA, Allianz e Zurich messe insieme. Questa cifra è ora al 14%. Generali sta lentamente ma costantemente lasciando il club dei primi 4 assicuratori europei: è necessaria un’inversione di rotta, con Generali che torna leader europeo in tutte le performance.

*

Governo societario.

La governance di Generali non è adeguata e non è in linea con le migliori pratiche internazionali.

L’incapacità propositiva dei suoi organi di vertice deriva da una gestione supina alle richieste del socio di maggioranza relativa. Non sono stati adottati presidi di controllo appropriati per evitare operazioni di ‘*tunneling*’ a favore del socio di maggioranza.

È emblematico, a questo riguardo, il tentativo di cedere a Mediobanca Banca Generali, società partecipata che è *leader* nelle gestioni patrimoniali e *asset* strategico del Gruppo, capace di generare alti flussi reddituali. Tale operazione non è andata a buon fine soltanto grazie alla ferma opposizione degli amministratori espressi dai soci di minoranza e ha reso evidente il conflitto di interessi tra il primo socio della Compagnia e il resto dei soci.

Il Consiglio di Amministrazione in carica, in plurime occasioni, ha agito in contrasto con l’interesse sociale e ha presentato una *propria* lista di candidati che non rappresenta né il mercato né il *management*, ma serve a dissimulare la presenza di un socio che agisce contro altri soci.

Peraltro, il socio di maggioranza non ha esitato a violare le regole del mercato pur di mantenere il controllo di Generali. Si fa riferimento, in particolare, all’operazione di prestito titoli realizzata da Mediobanca per rafforzare la propria posizione assembleare a sostegno della lista scelta dal Consiglio, prim’ancora che ne fosse reso noto il contenuto.

La Banca d’Inghilterra, la *Financial Conduct Authority* inglese e l’*International Securities Lending Association* – ISLA ⁽¹⁾, di cui la stessa Mediobanca è parte,

⁽¹⁾ L’*International Securities Lending Association* è una associazione che rappresenta gli interessi comuni dei partecipanti al mercato finanziario e del prestito titoli in Europa,

qualificano, infatti, ogni operazione di *lending* preordinata a ottenere o esercitare il voto in occasione di una certa assemblea come contraria alle migliori pratiche internazionali in materia di sostenibilità e *corporate governance*.

Allo stesso tempo, il socio DeAgostini, che ha agito a sostegno della strategia di Mediobanca, nonostante abbia già dismesso la propria partecipazione nella Compagnia, si è riservato la possibilità di esercitare il voto in occasione della Assemblea del 29 aprile p.v., al dichiarato fine di sostenere la lista del Consiglio.

*

L'attuale piano industriale è insufficiente ed è affidato ad un Consiglio inadeguato.

Gli amministratori uscenti hanno presentato una propria lista allo scopo di tutelare la presenza di Mediobanca nel *management* di Compagnia.

Ne è conferma la circostanza che l'amministratore delegato del socio ha senza imbarazzo affermato che Mediobanca avrebbe comunque ottenuto una rappresentanza nel *board* a prescindere dall'entità del consenso assembleare che conseguirà la lista del Consiglio. Il che vuol dire che conosceva in anticipo che un esponente del socio di maggioranza sarebbe stato collocato tra i primi tre posti della lista ben prima che questa fosse resa pubblica.

Consegnare la direzione della Società ai candidati della lista presentata dal Consiglio di Amministrazione in carica significa mantenere intatte le gravi criticità che interessano la gestione e la *governance* della Compagnia e soprattutto sosterrrebbe il Piano industriale presentato il 15 dicembre 2021 che non è capace di contrastare il declino competitivo e strategico della Compagnia.

Infatti:

- il business mix è sovra-orientato verso il Vita (68% dei premi rispetto ai peer che vanno dal 23% al 34%), il che contribuisce limitatamente alla redditività nell'attuale contesto di bassi tassi di interesse. L'Investor Day Plan non prevede alcuna mossa audace per riequilibrare il portafoglio verso la linea di business danni, più redditizia e meno soggetta alle oscillazioni del mercato;
- l'Asset Management è sottodimensionato (dove le masse di terze parti sono pari al 20% del totale rispetto al 44% di AXA IM e al 68% di Allianz GI). La crescita prevista dell'Investor Plan in Asset Management è addirittura inferiore a quella degli ultimi 3 anni (+250M€ ricavi sul nuovo Piano vs +320M€ ricavi effettivi 19-21);
- Il Piano non considera del tutto l'obiettivo di ottimizzare l'impronta geografica di Generali, dove oltre 15 paesi creano complessità manageriale e costi ma contribuiscono a meno del 15% del risultato operativo, laddove la presenza in Asia è sottodimensionata (4% del risultato operativo per Generali vs 11% dei peer in media);

Medio Oriente e Africa. Partecipano all'Associazione oltre 170 membri di 22 paesi diversi, tra cui tra cui investitori istituzionali, gestori patrimoniali, banche depositarie, *broker* e fornitori di servizi (alcuni degli associati sono Bank of America Merrill Lynch, Morgan Stanley, BlackRock, J.P. Morgan e, in Italia, Mediobanca).

- nessun focus dedicato alla performance dell'Italia, anche se tale mercato rappresenta oltre il 35% del risultato operativo e tale risultato è nel 2021 leggermente superiore al 2017 solo grazie all'acquisizione di Cattolica (il CAGR del risultato operativo sarebbe stato inferiore allo 0% in assenza della acquisizione);
- l'approccio M&A è subottimale, fatto di molte piccole acquisizioni che non hanno di fatto innescato un percorso di trasformazione per il Gruppo: il piano prevede una liquidità ancora più bassa disponibile per M&A rispetto al Piano precedente (+2,7 Miliardi di euro vs +3 miliardi di euro), nonostante la maggiore generazione di cassa totale prevista;
- la Società è del tutto marginale nei mercati dei nuovi servizi digitali e della *fintech*. La gestione corrente ha finora trascurato i necessari investimenti nella modernizzazione tecnologica che risultano oggi imprescindibili per adattarsi ai continui cambiamenti dello scenario competitivo e per creare un'offerta innovativa. Mancano nella Compagnia strategie serie e circostanziate che consentano di affrontare con responsabilità le sfide e le opportunità imposte dalla digitalizzazione. Il piano industriale proposto dall'attuale amministratore delegato è infatti carente di obiettivi concreti di diversificazione verso i nuovi mercati, di ottimizzazione tecnologica dei processi, di investimento in innovazione. Anche l'ammontare destinato all'innovazione è insoddisfacente: nel piano presentato a Dicembre, Generali prevede di allocare alla crescita interna solo il 7% della cassa totale disponibile generata nel '22-'24, mentre l'ultimo piano di Allianz (per esempio) destina a questi fini il 17%

*

Come risvegliare il Leone.

Urge oggi intraprendere un percorso di cambiamento, che possa contribuire a sviluppare a pieno il potenziale della Compagnia e del suo management che guarda con grande fiducia al nostro progetto.

Il Piano che la nostra lista è in grado di realizzare prevede per gli anni a venire una strategia ambiziosa per puntare a un CAGR EPS di oltre il 14%, di cui più dell'11% riveniente dalla crescita organica, contro il 6-8% del piano "Lifetime Partner24" presentato a Dicembre. Il Piano della nostra lista inizierà con: (a) una razionalizzazione dell'impronta geografica, (b) una profonda riduzione dei costi facendo leva su una semplificazione organizzativa, (c) una rinnovata spinta manageriale volta al miglioramento della crescita in alcuni Paesi per ottimizzare i loro risultati commerciali e tecnici. Le risorse aggiuntive che si genereranno potranno supportare investimenti significativamente maggiori in tecnologia e data analytics, insieme ad una rinnovata strategia di M&A, che si concentrerà su poche operazioni significative in grado di incidere sulla trasformazione strategica del Gruppo.

Tale progetto potrà essere realizzato solo in radicale discontinuità rispetto alle scelte del passato e, per questo motivo, la lista propone soggetti dotati della professionalità, delle esperienze e della indipendenza necessarie a realizzarne gli obiettivi e rafforzare fattivamente la *governance* della Società. Ciò a partire dall'Amministratore delegato che è il manager più reputato all'interno della Compagnia e che gode di unanime rispetto nella società e nel mercato.

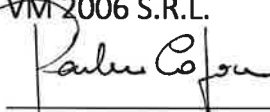
A tale scopo, ci impegniamo a:

- riequilibrare i poteri tra CEO e gli altri organi della Società;
- nominare un Lead Independent Director che presiederà anche il comitato Operazioni Parti Correlate (OPC); anche le procedure in materia di Operazioni con Parti Correlate saranno tutte rafforzate;
- far sì che i nostri Consiglieri candidati prestino le proprie approfondite competenze in tutti i settori più necessari per Generali, così da assicurare entro il 2024-25 il riposizionamento nell'asset management, la trasformazione Tecnologica, il raggiungimento di una posizione differenziante sull'ESG, l'esperienza nell'M&A.

Finalità della missiva è allora quello di chiederVi, ove d'accordo, di sostenere con il Vostro voto la nostra proposta e assumere un ruolo attivo nella costruzione della futura direzione strategica della Società.

Per ulteriori informazioni Vi preghiamo di fare riferimento al Prospetto di Sollecitazione pubblicato sul sito www.awakeningthelion.com

Nel ringraziare per la fiducia che vorrete accordarci, l'occasione è gradita per porgere cordiali saluti.

VM 2006 S.R.L.

per il Gruppo Caltagirone

BIOGRAFIE DEI CANDIDATI

- **Francesco Gaetano Caltagirone**, non indipendente - Tra i più conosciuti imprenditori italiani, guida il Gruppo Caltagirone da lui fondato ed articolato oggi in varie società quotate che operano in vari settori dall'immobiliare alla produzione di cemento, all'editoria, ai grandi lavori, alla finanza. Dal 2010 al 2022 è stato Vice Presidente di Assicurazioni Generali. Dal 2006 è Cavaliere del Lavoro della Repubblica Italiana. Aggiunge alla lista profonde conoscenze in ambito assicurativo, finanziario, asset management e di governance di società quotate.
- **Marina Brogi**, indipendente - Economista italiana con esperienza ventennale nell'ambito della ricerca e della formazione nel settore bancario e finanziario. Ha perseguito una carriera accademica presso numerose università e business school italiane ed internazionali (tra cui Bocconi, Cà Foscari, LBS, BI Norwegian School of Business). Ha avuto molteplici incarichi in CdA di società quotate, che assieme al suo ambito di studio la hanno resa grande esperta di governance, con forti competenze in ambito controllo e rischi.
- **Flavio Cattaneo**, indipendente - È stato Amministratore Delegato di Terna, TIM e NTV e dal 2021 è fondatore e azionista di controllo di Itabus. Unanimemente riconosciuto come uno dei principali manager italiani, dotato di visione strategica e forte capacità di ristrutturazione, ha operato in contesti complessi ed in società a livello internazionale. Porta competenze finanziarie, di governance di società quotate, di tecnologia ed innovazione
- **Roberta Neri**, indipendente - Dirigente di società italiane pubbliche e private, è stata Amministratore Delegato di ENAV di cui ha curato con successo la quotazione in Borsa. In precedenza è stata CFO di ACEA. Ricopre numerosi incarichi in CdA di società italiane quotate e private. Aggiunge al gruppo competenze riconosciute in ambito finanziario, un'eccellente visibilità e network con gli investitori internazionali e profonda esperienza in ambito ESG.
- **Claudio Costamagna**, indipendente, indicato come candidato Presidente del Consiglio di Amministrazione – E' stato a Goldman Sachs per tanti anni fino a diventare prima Head poi Chairman dell'Investment Banking Division per EMEA dopo aver fatto esperienze a Citibank e alla Montedison. Dopo

Goldman Sachs, ha creato la sua boutique di M&A con la quale ha seguito numerose operazioni finanziarie per clienti italiani e internazionali e allo stesso tempo è stato nei CdA di Luxottica, Bulgari, Autogrill, Virgin Holding di Richard Branson, Breakingviews ed è tuttora sul Board di FTI Consulting, società quotata al NYSE. E' stato anche Presidente di Salini Impregilo dal 2012 al 2015; di Cassa Depositi e Prestiti dal 2015 al 2018; di AAA, una società francese di biotech quotata al Nasdaq nel 2015 e venduta a Novartis nel 2018; di Revo e Elba Assicurazioni fino a Marzo 2022. Oggi siede nei CdA di Ferragamo finanziaria, Finarvedi e Gruppo API.

- **Luciano Cirinà**, non indipendente, indicato come candidato Amministratore Delegato. Ha diretto per anni tutto l'Est Europa del Gruppo Generali (Cechia, Slovacchia, Ungheria, Polonia, Romania, Bulgaria, Serbia, Slovenia, Croazia + Austria), settore complesso per la pluralità di legislazioni, valute e lingue. Tale area geografica, sotto la sua guida, è quella maggiormente cresciuta negli ultimi anni. Cirinà è considerato da molti all'interno della Compagnia il successore dell'attuale Amministratore Delegato e gode di particolare stima e rispetto da parte di tutto il personale. La sua esperienza in campo assicurativo è più che trentennale e la sua visione assolutamente apicale.
- **Alberto Cribiore**, indipendente - Personalità del mondo bancario e finanziario internazionale, è stato membro del Board of Directors e Chairman Globale di Merrill Lynch ed è stato Vice Presidente del Citi's Institutional Clients Group, in qualità di membro del Senior Advisory Group. Ha servito i più grandi e importanti clienti di Citi, interfacciandosi con Consigli di Amministrazione di società globali, Governi e Banche Centrali. Aggiunge significative competenze in ambito finanziario e di asset management alla lista.
- **Maria Varsellona**, indipendente – Dal 1° aprile sarà General Counsel di Unilever. E' stata fino a fine febbraio General Counsel, Segretario del CdA e membro del comitato esecutivo di ABB. E' stata in precedenza in Nokia dove ha ricoperto il ruolo di Responsabile della Funzione Legale e Presidente di Nokia Technologies. E' stata Consigliere anche in Alcatel Lucent, Nordea Bank e Nokia Shanghai Bell. Aggiunge esperienza rilevante ed internazionale in ambito legal, compliance e governance oltre ad una grande esperienza in ambito tecnologico

- **Paola Schwizer**, indipendente - Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari all'Università di Parma e Professore Affiliato alla SDA Bocconi School of Management di Milano. Ricopre molteplici incarichi di carattere scientifico in primarie Università italiane. Membro dello Steering Committee del Jean Monnet Center of Excellence for Sustainable Finance, ha avuto molteplici incarichi in CdA di società quotate, quali per esempio TIM e Credem che la hanno resa grande esperta di governance. Attualmente è membro del Board di HERA e di Ferrovie dello Stato
- **Andrea Scrosati**, indipendente - Attualmente CEO Continental Europe e COO globale di Freemantle, società del Gruppo Bertelsmann, leader mondiale nel mondo dell'intrattenimento branded e digital. E' uno dei maggiori esperti di comunicazione del paese, avendo ricoperto ruoli apicali in Sky Italia, valorizzando la società e rilanciandone i contenuti. Riconosciuto a livello internazionale, è un manager che porta visione strategica e grande esperienza nel mondo dell'innovazione e del digitale
- **Stefano Marsaglia**, indipendente - Oltre 30 anni di esperienza in investment banking (Rothschild, Barclays), con diversi ruoli in ambito M&A, IPO e Debito tra EMEA, Asia e America, ha avuto particolare focus sul settore istituzioni finanziarie. E' stato inoltre Executive Chairman Corporate and Investment Banking di Mediobanca. Ora è CEO di Azzurra Capital, società di private equity ed è anche membro dell'Advisory Board di Afinity, multinazionale attiva nel campo della AI. Porta competenze in ambito assicurativo, asset management e tecnologia digitale
- **Nicoletta Montella**, indipendente - E' attualmente Responsabile della Funzione Legal e Compliance in NTV, dopo un'esperienza pluriennale precedente in ruoli di responsabilità nella funzione Legale di TIM dove è stata Head of Legal Operations. E' stata Consigliere di Nordcom Spa, Telecom Italia Trust Technologies, Timvision Srl. Aggiunge alla lista esperienza in ambito legale e di governance di società quotate
- **Patrizia Michela Giangualiano**, indipendente - Esperta di governance, siede in numerosi CdA di società quotate italiane di dimensione internazionale rilevante come Leonardo, Ferragamo e Saipem. In precedenza è stata Consigliere in UBI. E' consulente in ambito di sostenibilità (ESG) e Segretario dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS). In precedenza

Associate Partner presso PWC in ambito servizi finanziari, conosce bene il settore assicurativo e finanziario, in particolare in ambito controllo e rischi

CHI SIAMO

Fondato nel 1892, il Gruppo Caltagirone è nato nel settore edilizio e si è poi diversificato nei settori dell'industria, dell'editoria e della finanza fino a diventare gruppo *leader* nell'imprenditoria privata italiana, caratterizzato da solidità finanziaria, forte espansione geografica e presidio dei settori economici di riferimento.

