



# Piano d'Impresa 2014-2017

## Crescita, Investimenti, Redditività

19 settembre 2014



## Disclaimer

Il presente documento è stato redatto dalla Società Cattolica di Assicurazione – Società Cooperativa (“**Cattolica**” o la “**Società**”) sulla base dei dati tratti da fonti interne unicamente per finalità informative circa le strategie operative future e le prospettive finanziarie del gruppo Cattolica (il “**Gruppo**”).

Il presente documento non è rivolto a potenziali investitori e non può essere in alcun modo inteso come documento su cui fondare eventuali decisioni di investimento. Il presente documento e le sue parti non hanno natura contrattuale e non rappresentano un atto o negozio strumentali alla conclusione di accordi o impegni, di qualsivoglia genere e natura, né su di essi potrà farsi affidamento per accordi o impegni. Né il presente documento né la sua consegna ad alcun destinatario costituisce o intende costituire o contiene o forma parte di alcuna offerta, sollecitazione o invito a comprare o vendere titoli o strumenti finanziari collegati.

Né il presente documento né alcuna parte o copia di esso possono essere portati, trasmessi negli Stati Uniti o distribuiti, direttamente o indirettamente, negli Stati Uniti. Qualsiasi inosservanza di tali restrizioni potrebbe comportare una violazione della normativa statunitense in materia finanziaria. Le informazioni contenute nel presente documento non saranno pubblicate o distribuite, direttamente o indirettamente, in Australia, in Canada o in Giappone. La distribuzione del contenuto del presente documento in altre giurisdizioni può essere limitata dalla legge, e le persone in possesso del presente documento sono tenute a informarsi riguardo tali restrizioni e a rispettarle. Il mancato rispetto di queste restrizioni può costituire una violazione delle leggi di tali giurisdizioni.

Le informazioni di carattere prospettico ivi contenute sono state redatte in base a svariati presupposti o elementi ipotetici che potrebbero manifestarsi in misura diversa rispetto alle attuali aspettative; di conseguenza i risultati potrebbero subire modifiche. Il presente documento contiene dati previsionali, proiezioni, obiettivi, stime e previsioni che riflettono le attuali stime del *management* della Società in merito ad eventi futuri. Tali previsioni comprendono, ma non si limitano a, tutte le informazioni diverse dai dati di fatto, incluse, senza limitazione, quelle relative alla posizione finanziaria futura del Gruppo e a i risultati operativi, la strategia, i piani, gli obiettivi e gli sviluppi futuri nei mercati in cui il Gruppo opera o intende operare. Proprio per l'incertezza relativa alle assunzioni ed ipotesi qui adottate, si avvisano i lettori di non fare eccessivo affidamento sulle informazioni previsionali come previsione di risultati effettivi. La capacità del Gruppo di ottenere risultati e obiettivi previsti dipende da numerosi fattori fuori dal controllo del *management*. I risultati effettivi potrebbero differire sensibilmente – anche in termini peggiorativi – da quelli previsti o impliciti nei dati previsionali. Tali stime e previsioni implicano un grado di incertezza che potrebbe influenzare sensibilmente i risultati attesi e sono costruite su ipotesi di base.

Le informazioni ivi contenute non sono state oggetto di verifica indipendente. Cattolica non fornisce pertanto alcuna garanzia, espressa o tacita, né alcun affidamento può essere posto in relazione, all'integrità, alla correttezza, alla completezza o affidabilità delle informazioni o dei pareri ivi contenuti. La responsabilità per l'uso delle informazioni e pareri ivi contenuti s'intende a solo carico dell'utente. In ogni caso, nei limiti consentiti dalla legge, Cattolica, ciascuna società del Gruppo, i rispettivi consulenti, rappresentanti, amministratori, dirigenti o dipendenti non possono essere ritenuti responsabili (per negligenza o per altro) per qualunque perdita o danni, diretti o indiretti, derivati o connessi all'uso di o dall'affidamento sul presente documento e i suoi contenuti.

Le previsioni, stime e obiettivi qui formulati si basano su informazioni di cui dispone il Gruppo in data odierna. Il Gruppo non si assume alcun impegno di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime, qualora fossero disponibili nuove informazioni, di eventi futuri o di altro, fatta salva l'osservanza delle leggi applicabili.

Per ogni ulteriore informazione su Cattolica e il Gruppo, occorre fare esclusivo riferimento alle informazioni riportate nel bilancio annuale e nelle relazioni trimestrali e semestrali, i cui documenti integrali facenti fede ad ogni effetto di legge, sono depositati presso la sede legale della società a disposizione di chiunque ne faccia richiesta.

È fatto divieto di riprodurre o pubblicare integralmente o parzialmente le informazioni qui contenute e di distribuirle a terzi. Accettando il presente documento si riconosce la validità delle predette limitazioni.



## Messaggi chiave

- ❖ **Già oggi il Gruppo Cattolica è in crescita e redditizio, pur in un mercato difficile e volatile**
- ❖ **Il nuovo Piano accelera la crescita profittevole, valorizzando il nostro patrimonio di asset, competenze e canali distributivi**
  - +1 miliardo di € di premi nel periodo<sup>1</sup>
  - Migliorando la nostra redditività, in particolare sui rami Non-Auto e Vita
  - Migliorando la nostra efficacia, razionalizzando ulteriormente i poli produttivi e l'assetto societario
- ❖ **Vogliamo investire ~100 €M nel triennio, principalmente su innovazione e tecnologia**
- ❖ **Ci impegniamo su un target ambizioso: 209 €M di utile netto al 2017, RoE al ~9%, mantenendo solidità**
- ❖ **Abbiamo predisposto una nuova struttura organizzativa, con un assetto funzionale allo sviluppo del Piano**
- ❖ **Siamo pronti ad un Aumento di Capitale fino ad un massimo di 500 €M**
  - per effettuare gli investimenti previsti
  - per finanziare la crescita del business
  - per cogliere opportunità di M&A e/o partnership

1. 2013-2017 premi contabilizzati Danni e raccolta (premi assicurativi e contratti investimento) Vita. +1,4Mdi € non includendo FATA nel 2013



# Agenda

## **Cattolica oggi**

Il mercato dei prossimi anni

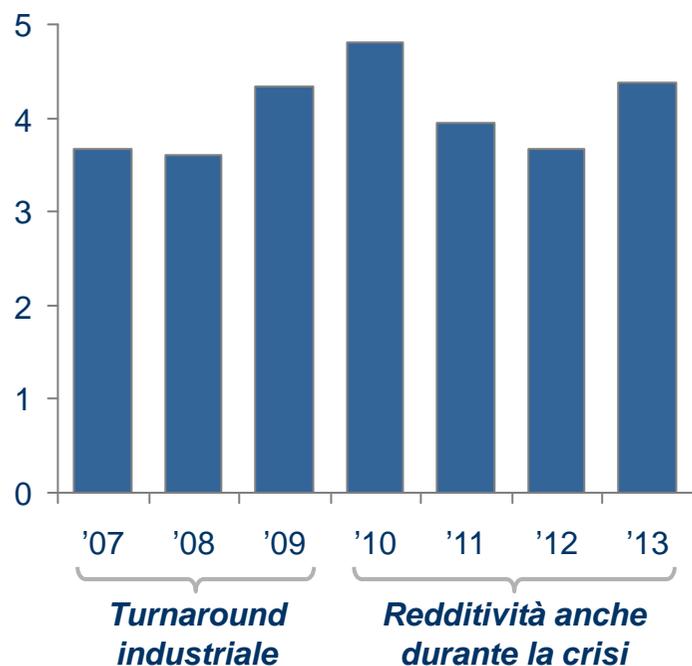
La nostra ambizione

Le iniziative industriali

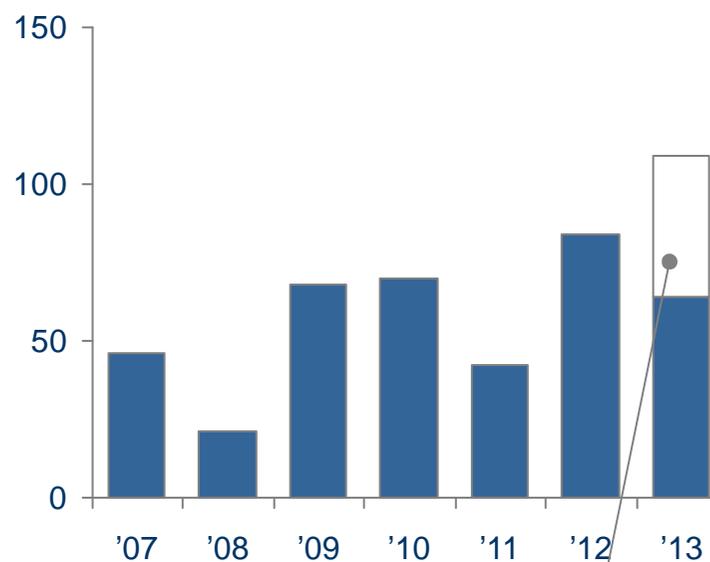


# Un Gruppo solido, sempre profittevole nel pieno della crisi economica

### Premi contabilizzati (€ miliardi)



### Utile netto consolidato (€ milioni)



**246 €M di dividendi distribuiti negli ultimi 7 anni**

#### **Effetti straordinari 2013:**

- Addizionale IRES straordinaria: - 31 €M
- *Impairment*/ realizzi: - 14 €M

**Modello di business resistente alla crisi e alla volatilità di mercato, e attenzione alla remunerazione degli azionisti**



# Abbiamo costruito un patrimonio di *asset*, competenze e canali

Numeri chiave di Gruppo, escluso FATA, 2013

## Asset

- Legame con il mondo cooperativo, e radicamento nel territorio
- Gestione prudente

**3** partnership con importanti istituti finanziari di matrice popolare e cooperativa

**162%** di Solvency I ratio<sup>1</sup>

**~178%** di *cover ratio* Danni<sup>2</sup>

## Competenze

- Ottima capacità tecnica Danni
- Previdenza e Welfare
- Settore agricolo

**93,5%** di Combined Ratio netto Danni<sup>3</sup>

**63,6%** di Claims Ratio su RCA<sup>4</sup>, 5,0 p.p. inferiore al mercato

**~20%** di quota di mercato sul mondo Agricolo<sup>5</sup> in Italia (post acquisizione FATA)

## Canali distributivi

- Agenti
- Partner bancari
- Consulenti, promotori, broker

**1 422** agenzie, ulteriori ~170 da acquisizione FATA. Competenze su multi-mandato

**~6 000** sportelli bancari affiliati tramite accordi distributivi di lunga durata

**~500** consulenti previdenziali, con professionalità certificata dagli standard ISO/UNI

1. Valore a fine 2013. Perimetro di Gruppo antecedente all'acquisizione di FATA 2. Riserve tecniche Danni (premi e sinistri) del lavoro diretto su premi lordi contabilizzati del lavoro diretto Danni. Escluso FATA 3. Valore 2013, calcolato come: (1-saldo tecnico conservato) /premi di competenza conservati. Escluso FATA 4. Calcolato sul lavoro conservato 5. Somma delle quote di mercato 2013 del Gruppo Cattolica (~ 5%) e di FATA (~ 15%), calcolata sul perimetro di rischi atmosferici ed alla persona per clienti agricoli



# Utile 1° semestre 2014 in forte crescita rispetto al 2013

Dati consuntivi, escluso FATA

Principali indicatori	30/6/13	30/6/14	Δ	Commenti
Premi totali 1° sem. 2014	2 251	2 914	+29,5%	
Premi Danni (€M)	875	844	-3,5%	Premio medio in diminuzione, ma incremento di polizze e QdM
Combined Ratio Danni <sup>1</sup>	93,5%	91,5%	-2 p.p.	Ulteriore miglioramento della redditività tecnica
Raccolta Vita (€M)	1 376	2 070	+50,5%	
Flussi Netti Vita <sup>2</sup> (€M)	373	799	+214%	Forte crescita, superiore al mercato e osservabile su tutte le tipologie di prodotto e di canale
Utile netto consolidato (€M)	43	56	+30,2%	RoE annualizzato pari a ~7%

**Positiva traiettoria di crescita e redditività visibile nel 1° semestre del 2014**

1. Calcolato su lavoro conservato 2. Solo Ramo I e Ramo V  
Fonte: Presentazione Risultati al 30 giugno 2014 del 6 agosto 2014



# Agenda

Cattolica oggi

**Il mercato dei prossimi anni**

La nostra ambizione

Le iniziative industriali



# Abbiamo considerato come punto di riferimento lo scenario macroeconomico BCE

## Contesto

**Contesto macro-economico stabile nel breve, con graduale e moderata ripresa nel 2016-2017**

- Inflazione in recupero entro il 2016
- Crescita graduale del PIL Eurozona, inclusa Italia
- Efficacia delle politiche monetarie volte ad eliminare l'attuale fase di *credit crunch*

**Tassi contenuti, in recupero dal 2017**

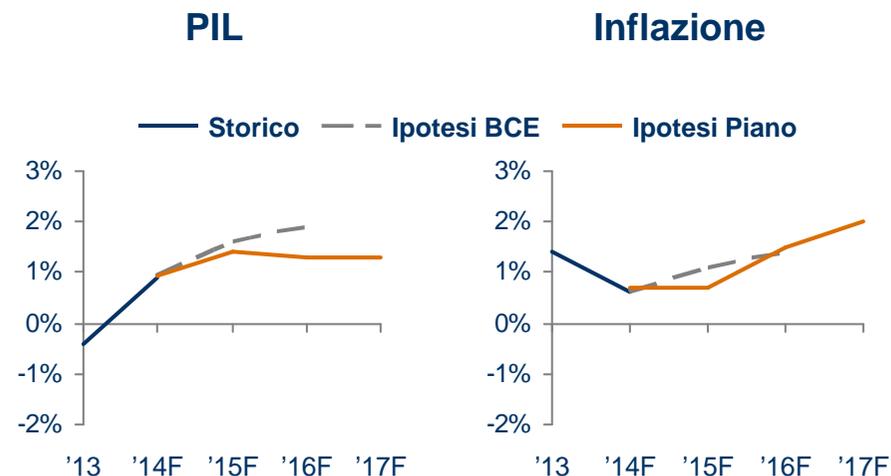
- Ipotesi di durata delle misure monetarie BCE straordinarie fino a '16, analoga a esperienza Fed<sup>1</sup>
- Graduale ritorno a scenario "ordinario" su tassi e inflazione a partire dal 2017

**Condizioni al contorno necessarie**

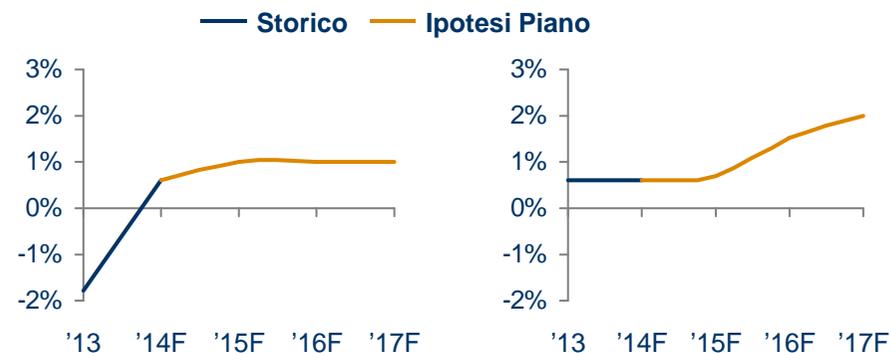
- Compimento delle riforme strutturali attese nei paesi dell'area Euro
- Conferma delle attuali previsioni di crescita a livello mondiale



UE



Italia



**Il Gruppo è pronto a competere in uno scenario complesso e a catturare le opportunità della ripresa ipotizzata**

1. Durata dai 3 ai 4 anni, a partire dal 2012. Nota: Valori medi di periodo. Fonte: BCE, Panel di istituti finanziari

## Principali cambiamenti in atto nel mercato

### 1 Clienti

- Clienti **Retail** più informati e più sofisticati, e in cerca di **accesso digitale e multicanale**
- Generalmente **più mobili** e più **attenti al prezzo** (sia clienti *retail* che piccole imprese)
- Maggiori esigenze di **protezione e welfare**

### 2 Tecnologia

- **Telematica** con ulteriore crescita su Auto e sviluppo non-Auto (es. Casa, Salute)
- Introduzione tecnologie "**Big Data**" (analisi avanzate su clienti, rischio, banche dati esterne)
- **Automazione** dei processi e **paperless**, che consente riduzione strutturale dei costi

### 3 Regolamentazione

- **Solvency II**: requisiti di capitale e rischio più sofisticati e legati ai modelli avanzati
- **IMD2**: maggior trasparenza su commissioni e aumento requisiti amministrativi sul Vita

### 4 Competizione

- **Maggiore competizione** su prezzi Auto e su reclutamento/ assunzione Agenti
- **Consolidamento** del mercato e forti iniziative di razionalizzazione ed efficientamento
- **Nuovi entranti** (es., Banche su Auto), ma anche opportunità di partnership



# Agenda

Cattolica oggi

Il mercato dei prossimi anni

**La nostra ambizione**

Le iniziative industriali



## Cattolica 2014-2017: una nuova fase di successo

2008 - 2010

- Turnaround industriale
- Conferma partnership strategiche
- Potenziamento dell'organizzazione

2010 - 2013

- Redditività sostenibile, nonostante scenario macro
- Crescita su *core business* Auto
- Sviluppo competenze previdenziali
- Rafforzamento reti distributive

2014 - 2017

- Accelerazione della traiettoria di sviluppo
- Sinergie di Gruppo, recupero gap di produttività
- Posizionamento competitivo rafforzato
- Mantenimento della solidità patrimoniale



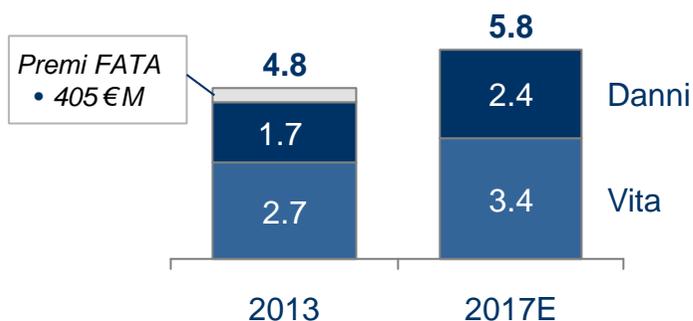
# La nostra ambizione: Crescita, Investimenti, Redditività

## Crescita

**Crescita del business al 2017 (~15% Danni, ~25% Vita)**

- Incremento quota di mercato
- Ulteriore crescita in caso di nuovi accordi distributivi/ M&A

Premi contabilizzati (€ mdi)



## Investimenti

**~ 100 €M di investimenti in 3 anni a supporto del Piano**

- Prevalentemente in innovazione e tecnologia

Investimenti cumulati (€M)

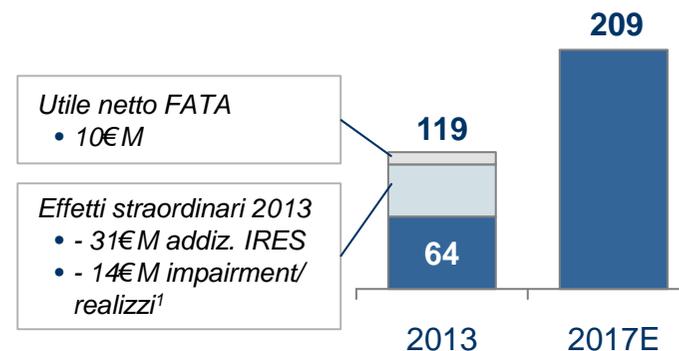


## Redditività

**Utile netto consolidato pari a 209 €M al 2017**

- RoE 2017 pari a ~ 9%
- Mantenimento attenzione alla distribuzione degli utili

Utile netto consolidato (€M)



**Proseguiremo nella politica di remunerazione degli azionisti, in coerenza con il modello cooperativo e l'attenzione continua ai soci**

1. Fonte: Bilancio consolidato



## I principali target di Piano

Indicatori finanziari		2013 (Cattolica escl. FATA)	2017 target
<b>Danni</b>	Premi (mdi €)	1,7 <sup>3</sup>	2,4
	Combined ratio <sup>1</sup> (%)	93,5%	~ 93%
	Utile netto consolidato (M€)	50 <sup>4</sup>	139
<b>Vita</b>	Riserve tecniche (mdi €)	13,2	15,9
	Utile netto consolidato (M€)	14 <sup>5</sup>	70
<b>Totale</b>	Utile netto consolidato (M€)	64	209
	ROE <sup>2</sup> (%)	4,1 %	~ 9%
	Patrimonio netto (mdi €)	1,6	2,4
	Solvency I	162%	> 160%

*Include effetti straordinari 2013*

- - 31€M *addizionale IRES*
- - 14€M *impairment/ realizz<sup>6</sup>*

*Non include contributo FATA (10 €M)*

*Fino a 500 €M di Aumento di Capitale a sostegno del Piano*

1. Lavoro conservato 2. Rapporto tra utile netto/patrimonio netto; questo ultimo calcolato come media dei valori di inizio e fine periodo, inclusi utili da distribuire  
3. Non include premi Danni FATA (pari a 0,4 mdi di € nel 2013) 4. Non include utile netto FATA (10 M€ nel 2013) 5. Include 1M€ di utile di altre BU non assicurative  
6. Fonte Bilancio consolidato Nota: Riserve tecniche comprensive delle passività finanziarie



## Aumento di capitale fino ad un massimo di 500 €M per sostenere crescita, investimenti e flessibilità sul mercato

- ➔ **Sostenere la crescita del business,**  
~15% su Premi Danni e ~25% su Raccolta Vita
- ➔ **Finanziare la trasformazione industriale**  
e gli investimenti in innovazione e tecnologia
- ➔ **Porsi come polo aggregante sul mercato,**  
valutando opportunità di M&A e nuovi accordi distributivi



**Leva chiave a supporto del Piano, da concludere nel 2014**



## Una nuova struttura organizzativa a supporto del Piano





# Agenda

Cattolica oggi

Il mercato dei prossimi anni

La nostra ambizione

**Le iniziative industriali**



## 6 priorità industriali per valorizzare gli asset di Gruppo

### Visione strategica del Gruppo Cattolica

1

Crescita  
profittevole del  
business Danni

2

Leadership nel  
comparto  
Agroalimentare

3

Sviluppo di  
Vita,  
Previdenza e  
Welfare

4

Eccellenza  
distributiva e  
trasformazione  
digitale

5

Efficienza  
operativa e  
produttività

6

Nuovi approcci  
alla gestione di  
capitale e  
finanza

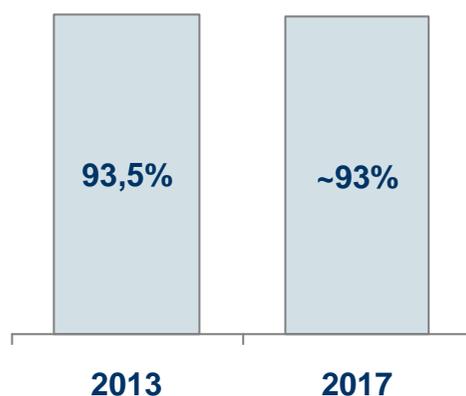
Investimenti in innovazione e risorse

Nuovo assetto organizzativo

1

## KPI

*Combined Ratio Danni<sup>1</sup>, %*



## Iniziative di trasformazione

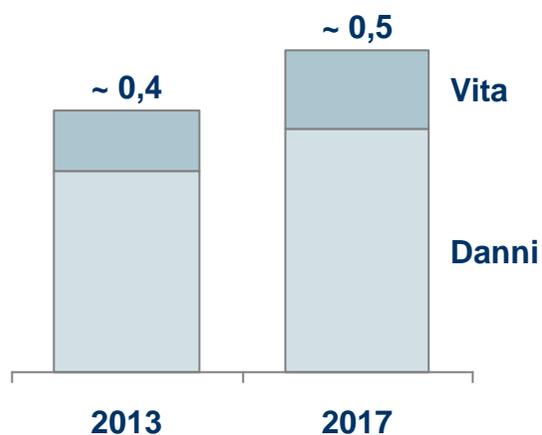
**Difesa dell'eccellenza tecnica nel business Auto e sviluppo dell'offerta per retail e piccole imprese**

- Mantenimento dell'**eccellenza tecnica assuntiva** (pricing, data analytics)
- Forte spinta su **Retail/ Infortuni**, ribilanciando il settore Aziende/ RCG
  - Rifocalizzazione business Aziende su settori attrattivi di piccole imprese
- Sviluppo **offerta telematica** su Auto e potenzialmente non-Auto
- Azioni incisive per proseguire nel **contenimento del costo dei sinistri**
  - Liquidazione sinistri complessi, gestione dei fiduciari, strumenti antifrode

1. Valore 2013 per il Gruppo Cattolica, ante acquisizione di FATA

## KPI

Premi su portafoglio agricolo<sup>1</sup>,  
mdi €



## Iniziative di trasformazione

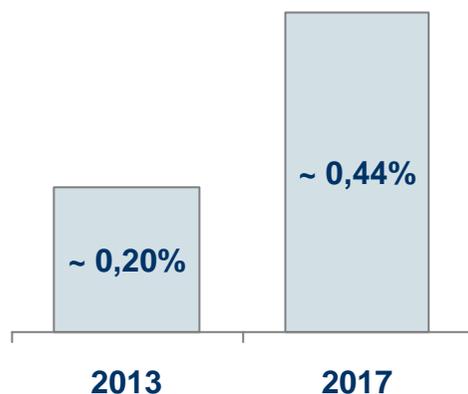
Pieno sviluppo del potenziale legato ai bisogni assicurativi del settore, facendo leva sulla posizione di leadership costruita con l'acquisizione di FATA

- Aumento **penetrazione dei prodotti Danni** legati all'impresa agricola
- **Cross-selling su individui** e famiglie del settore agricolo (es. Previdenza)
- Interazione diretta con i principali **attori della filiera** (es. associazioni)
- **Cross-fertilization** di competenze fra FATA e Cattolica, sinergie distributive
- Sviluppo **prodotti/servizi innovativi** per migliore gestione del rischio agricolo

1. Include contributo di FATA anche su 2013

## KPI

*Utile netto Vita su riserve tecniche Vita , %*



## Iniziative di trasformazione

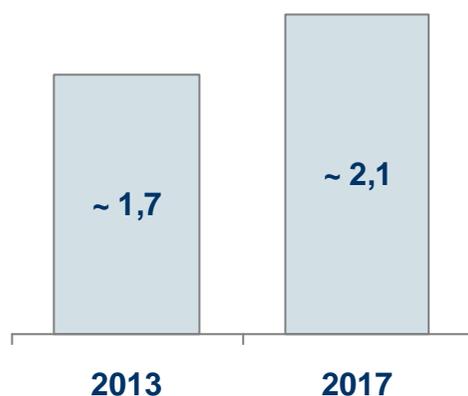
**Miglioramento della redditività ponderata sul capitale e priorità di crescita su Previdenza e Welfare**

- Focus su prodotti a **minor assorbimento di capitale** in ottica Solvency 2
- Prodotti **Vita avanzati** (es. multi-ramo integrati con Protezione)
- Sviluppo dell'**offerta Previdenza** anche su canali banche e agenti
- **Integrazione delle competenze** specialistiche di Cattolica Previdenza
- Semplificazione delle gestioni Vita e **efficienza dei processi operativi**



## KPI

Portafoglio medio  
agenzia<sup>1</sup>, M€



## Iniziative di trasformazione

Valorizzazione della centralità del cliente e del servizio ai distributori, attraverso la gestione integrata delle diverse reti, anche facendo leva sulla tecnologia e su modelli distributivi multicanale

- **Agenzia digitale** (es. *paperless*, vendita in mobilità) e semplificazione
- Potenziamento **presenza on-line**, con modello di servizio multi-access costruito intorno alle reti fisiche
- Valorizzazione **rete Cattolica Previdenza**, a supporto di banche e agenti
- Investimenti su **CRM e campagne**, per rafforzare la centralità del cliente
- **Rafforzamento della rete Agenti**, anche con incremento della forza vendita, esplorando nuovi modelli di gestione/ segmentazione delle agenzie

1. Portafoglio medio agenzie rete Cattolica

## KPI

Costi operativi di Gruppo<sup>1</sup>, M€



## Iniziative di trasformazione

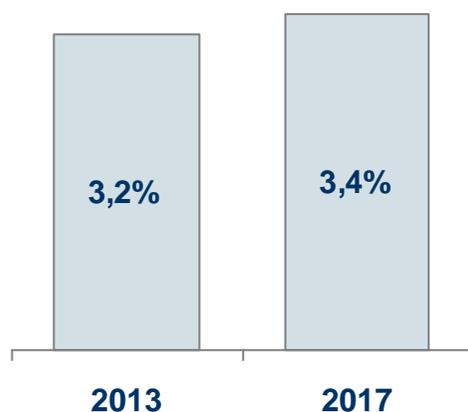
**Semplificazione di strutture, processi e organizzazione,**  
ricercando opportunità di automazione per incremento produttività

- Razionalizzazione **struttura societaria** e revisione assetti organizzativi
- **Razionalizzazione** delle sedi e delle modalità di lavoro
- *Upgrade* di **applicativi, infrastruttura IT, e processi** in ottica "lean"
- **Integrazione operativa di FATA** nel sistema IT/ Sinistri di Gruppo
- Trasformazione **modello di spesa** e riduzione strutturale dei costi esterni

1. Perimetro escluso FATA

## KPI

Redditività della finanza Danni<sup>1</sup>, %



## Iniziative di trasformazione

**Maggior sofisticazione nell'allocazione del capitale e nella gestione degli investimenti, per ottimizzare redditività e solidità patrimoniale**

- Nuovo processo di pianificazione strategica e **allocazione del capitale**
- Nuovo modello di **gestione di ALM** e della finanza, coerente con i nuovi requisiti normativi, e investimento in nuovi strumenti e *skill*
- **Gestione degli attivi** ottimizzata valutando opportunità di diversificazione
- Gestione dei **flussi di cassa** per ridurre l'esigenza di disponibilità liquide
- Rafforzamento della politica di **distribuzione degli utili**

1. Valore 2013 per il Gruppo Cattolica, ante acquisizione di FATA



# Le linee strategiche del Piano d'Impresa 2014-2017

## Sintesi conclusiva

- ❖ **Già oggi il Gruppo Cattolica è in crescita e redditizio, pur in un mercato difficile e volatile**
- ❖ **Il nuovo Piano accelera la crescita profittevole, valorizzando il nostro patrimonio di asset, competenze e canali distributivi**
  - +1 miliardo di € di premi nel periodo<sup>1</sup>
  - Migliorando la nostra redditività, in particolare sui rami Non-Auto e Vita
  - Migliorando la nostra efficacia, razionalizzando ulteriormente i poli produttivi e l'assetto societario
- ❖ **Vogliamo investire ~100 €M nel triennio, principalmente su innovazione e tecnologia**
- ❖ **Ci impegniamo su un target ambizioso: 209 €M di utile netto al 2017, RoE al ~9%, mantenendo solidità**
- ❖ **Abbiamo predisposto una nuova struttura organizzativa, con un assetto funzionale allo sviluppo del Piano**
- ❖ **Siamo pronti ad un Aumento di Capitale fino ad un massimo di 500 €M**
  - per effettuare gli investimenti previsti
  - per finanziare la crescita del business
  - per cogliere opportunità di M&A e/o partnership

**Attenzione alla soddisfazione di soci ed azionisti, con politiche di distribuzione degli utili interessanti, mantenendo al contempo elevata solidità**

1. 2013-2017 premi contabilizzati Danni e Vita. Valore 2013 pro-forma per inclusione FATA



# Piano d'Impresa 2014-2017

## Crescita, Investimenti, Redditività

19 settembre 2014