



Piano Industriale

Aggiornamento 2019 - 2023

Milano, Palazzo Mezzanotte, 19 giugno 2019

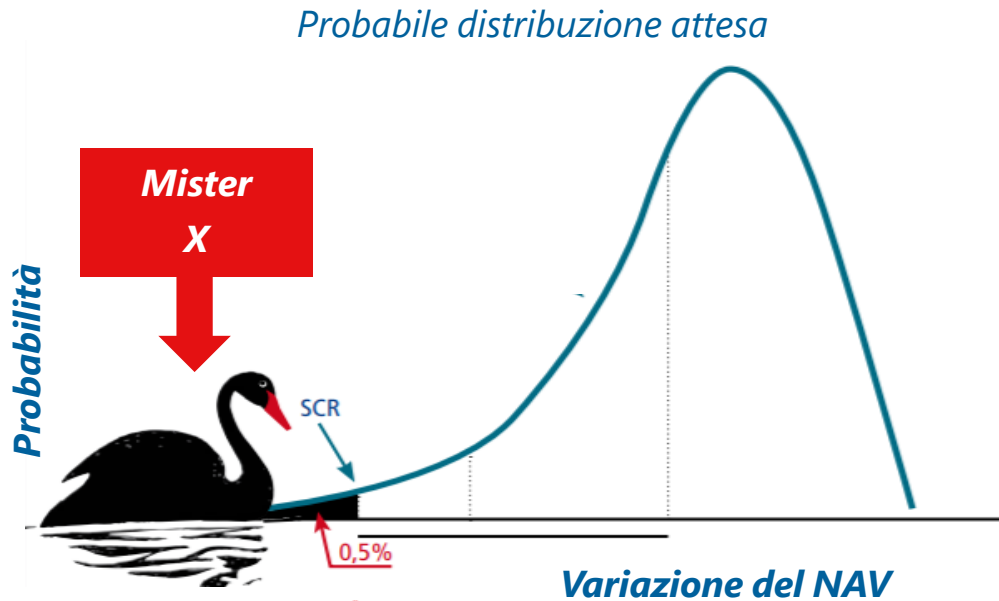
Piano Archimede - Dove eravamo rimasti

- Il Piano Archimede era stato redatto nei primi mesi del 2018 ed il *final year* era il 2022
- Il Piano Archimede era stato disegnato e scritto «dall'esterno»
- **Era stato sviluppato prima della «vicenda X», comunicata il 30 marzo 2019**

Contenuto della presentazione

- Il punto di partenza e le fondamenta del Piano Net
- I driver strategici e operativi di creazione di valore
- I Target di Piano
- Conclusioni

Abbiamo incontrato il Cigno Nero



La Normativa è stata sviluppata con l'obiettivo di coprire tutti i rischi incombenti per il **business**, all'interno di un intervallo di probabilità pari a **99.5%** per anno

Cigno Nero

- "X" è un "Cigno Nero", un evento del tutto inaspettato e imprevedibile

Aggredire il Cigno Nero - Cosa abbiamo fatto

- **Comunicazione** diretta e trasparente
- Piena comprensione della vicenda (**Forensic Audit** - PwC) e azioni legali a 360° (dirette e indirette) per il recupero delle somme distratte (Trevisan, O'Melveny, Freshfield)
- **Independent Review** di tutti i processi fondamentali dell'impresa (PwC)
- Rifacimento, revisione completa e riapprovazione del **bilancio 2017 e del bilancio 2018** (KPMG)
- Rivisitazione integrale e bottom-up del **Piano industriale** (A.T. Kearney)



Queste sono le fondamenta del Piano aggiornato:
un approccio olistico all'aggressione del Cigno Nero

- Sono state intraprese numerose e diversificate azioni legali, dirette ed indirette
- **È probabile, allo stato, che il recupero complessivo possa essere di almeno 15-20mln***
- Restano altresì da definire i tempi del recovery, in funzione della dinamica delle azioni legali

* Fonte: parere legale Trevisan

Review dei processi

- È stato effettuato l'**assessment** di dettaglio su tutti i fondamentali processi aziendali
- I processi industriali di **CQ** appaiono nel complesso strutturati e consolidati
- Come già sapevamo, possono e debbono essere rafforzate le **attività di controllo**, per attestarsi al livello delle best practice
- Gli aspetti di miglioramento individuati hanno condotto ad avviare un **piano di azione** a 6/12 mesi

I bilanci del 2017 e del 2018

	2017	2018
Premi lordi contabilizzati € Mln	58,4	62,3
Spese Operative € Mln	12,1	13,1
Ris. Tecnico Netto € Mln	4,3	8,6
Utile Netto € Mln	(17,5)	4,1
Utile netto normalizzato € Mln	3,5	6,7
Combined Ratio*	88%	78%

**Incorporato
l'effetto X**

* Lordo Riassicurazione

I bilanci del 2017 e del 2018 sono stati approvati ieri dal CdA di Net

Mission e pillar strategici del Piano Net

Mission

*Costruire una piattaforma B2B2C
aperta, indipendente e specializzata
nel business della Protezione delle
persone e dei loro beni,
valorizzando tutte le opportunità di
innovazione offerte dalle tecnologie
digitali*

Pillar strategici



Business Model

Confermati il business model e i driver di fondo del Piano Archimede

I fattori abilitanti del business model

Sono stati individuati e messi «al lavoro» alcuni fattori abilitanti trasversali:

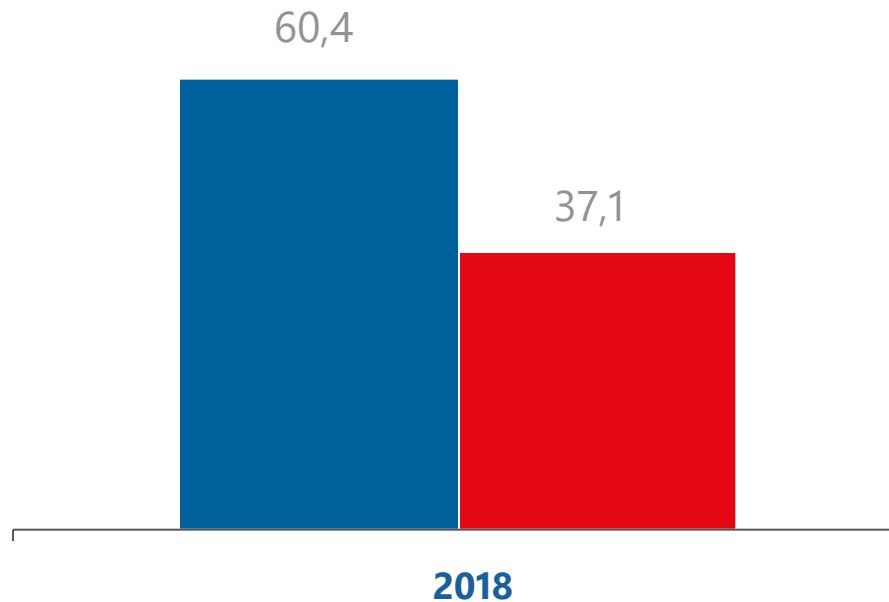
- Patrimonializzazione
- Nuova struttura organizzativa
- Architettura tecnologica
- Brand equity

Patrimonializzazione

Solvency Ratio

163%

Valore al netto dell'effetto X
e di ogni ipotesi di recupero



Fondi Propri SCR

Nuova struttura organizzativa

- Definita e in azione l'executive line



Luigi Di Capua

CFO



Stefano Longo

CBO



Fabio Pittana

COO



Rossella Vignoletti

CMO

- Potenziamento del middle management (5 ingressi*)
- 4/5 ulteriori ingressi nei prossimi 6/12 mesi

* Da dicembre 2018 a maggio 2019

Architettura tecnologica

~ € 8 Mln
di investimenti
complessivi

Le risorse sono concentrate sugli asset strategici «a valore aggiunto», che fanno la differenza in termini di business e consentono rapidità nel time to market e fronting con le numerose piattaforme «a valle»

- **Front end** di vendita per ottimizzare l'integrazione con i partner e l'efficacia del collocamento
- **Data Hub** per estrarre il massimo valore dalla ricchezza potenziale dei dati
- **Cyber security** quale layer trasversale per ridurre il rischio informatico (insieme di interventi che conducano alla realizzazione di un modello best practice)
- **Partnership** per l'innovazione con imprese del mondo Insurtech

Brand equity

- La **sponsorizzazione degli arbitri italiani di calcio** darà enorme visibilità a Net, creando un Brand attrattivo che rappresenta i valori della compagnia
- Il valore pubblicitario cd. TV equivalente (**QI Media Value**) è stato calcolato in 7 mln di euro a stagione*
- Verrà sviluppata una gamma **prodotti** ad hoc per il network del mondo calcistico
- Saranno realizzate attività per supportare le relazioni con i diversi stakeholder

*QI Media Value Source: Nielsen Sports

Aree di business

Il business model, i relativi pillar strategici e i fattori abilitanti si declinano in cinque aree di business (le fonti del valore)

Cessione
del Quinto

Bancassurance

Broker

Digital &
Insurtech

Investimenti
finanziari

Premi Cessione del Quinto (CQ)

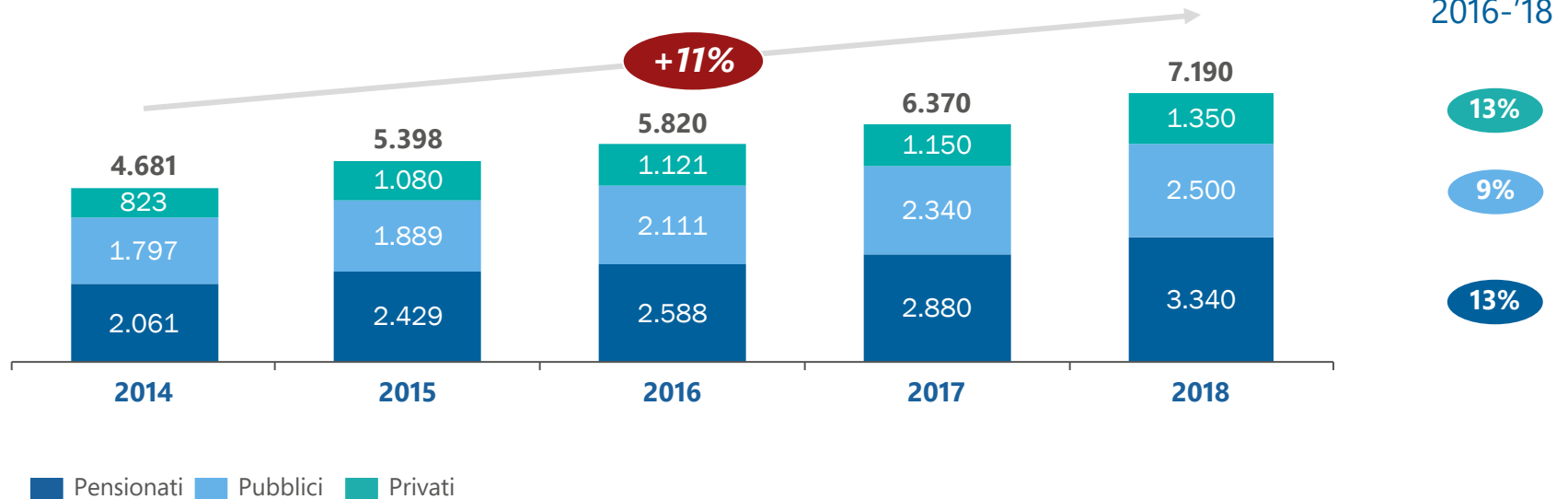
- Il mercato creditizio di riferimento cresce ed è previsto crescere nel medio termine
- Net ha ripreso un trend positivo nel fatturato già nel secondo semestre 2018
- Il business conferma la tendenza alla crescita anche nei primi mesi del 2019

Cessione del Quinto (CQ): mercato e prospettive

Cessione del Quinto (CQ) market (€ Mln, 2014-2018)

Il nuovo regime regolamentare
diminuirà gli assorbimenti di
capitale e sarà un fattore di
crescita del business

Finanziamenti erogati



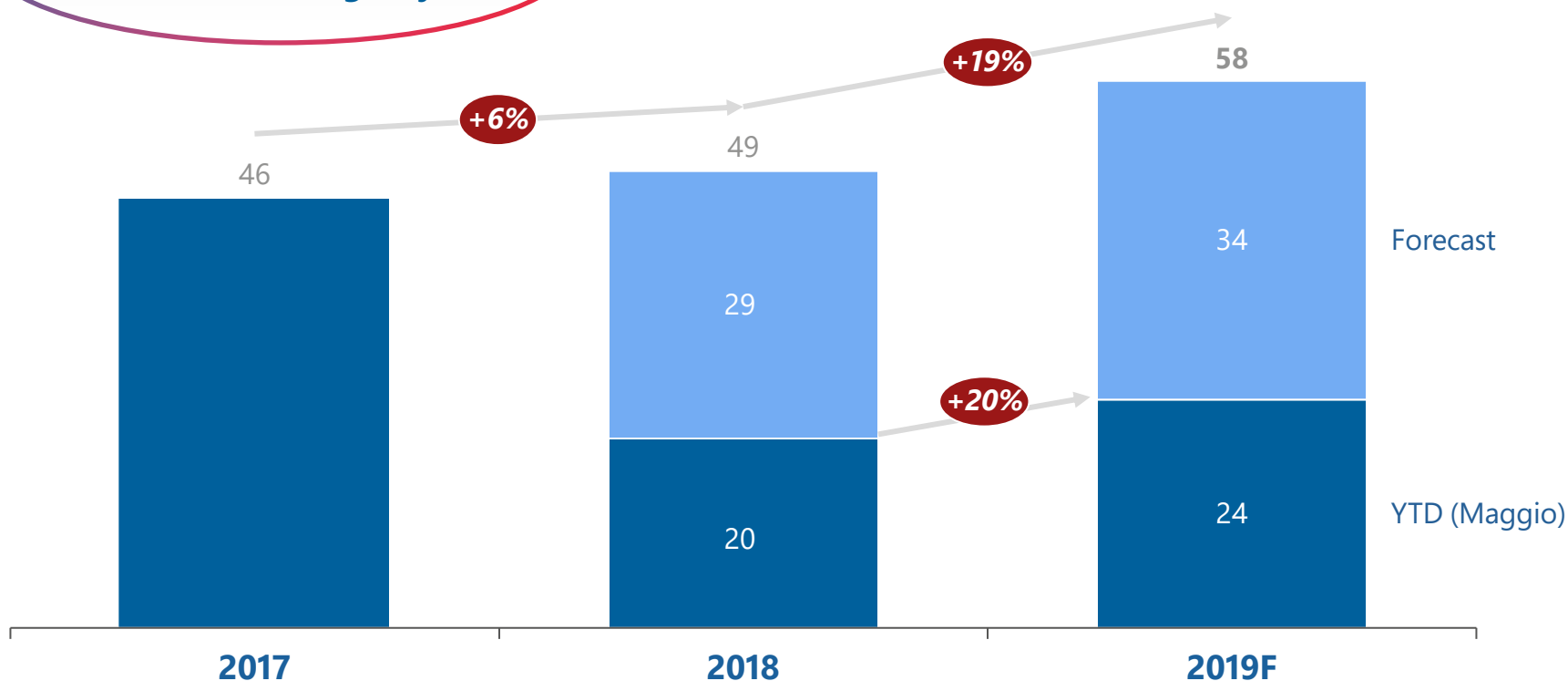
Fonte: BIC report, A.T. Kearney analysis

Crescita della Cessione del Quinto (CQ)

(Premi lordi contabilizzati € Mln, 2017-'19F)

Revamping degli accordi esistenti con i Big Player

Fatturato nel 2015: € 66,4Mln

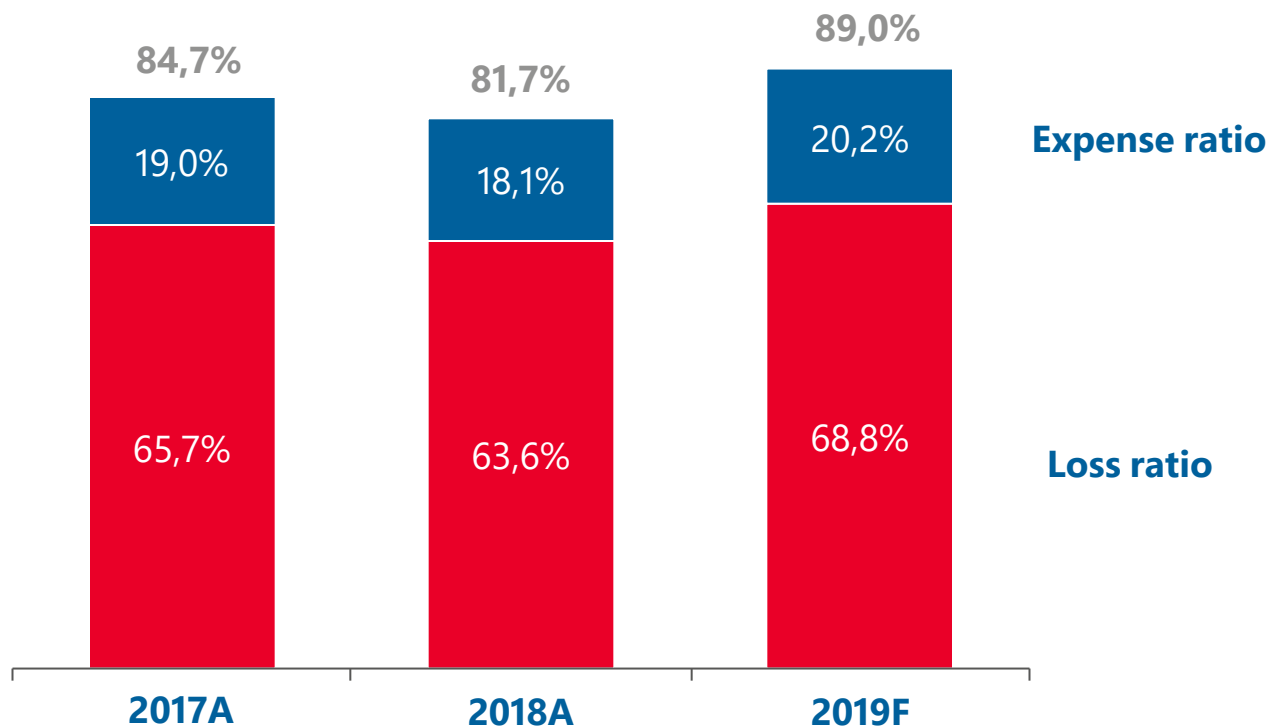


Redditività Cessione del Quinto (CQ)

- Nel 2017 e nel 2018 la società ha recuperato redditività tecnica
- Nel 2019 sono già state implementate ulteriori azioni in termini di underwriting e pricing
- L'elevata protezione riassicurativa consente di stabilizzare il risultato anche in condizioni di peggioramento della congiuntura economica

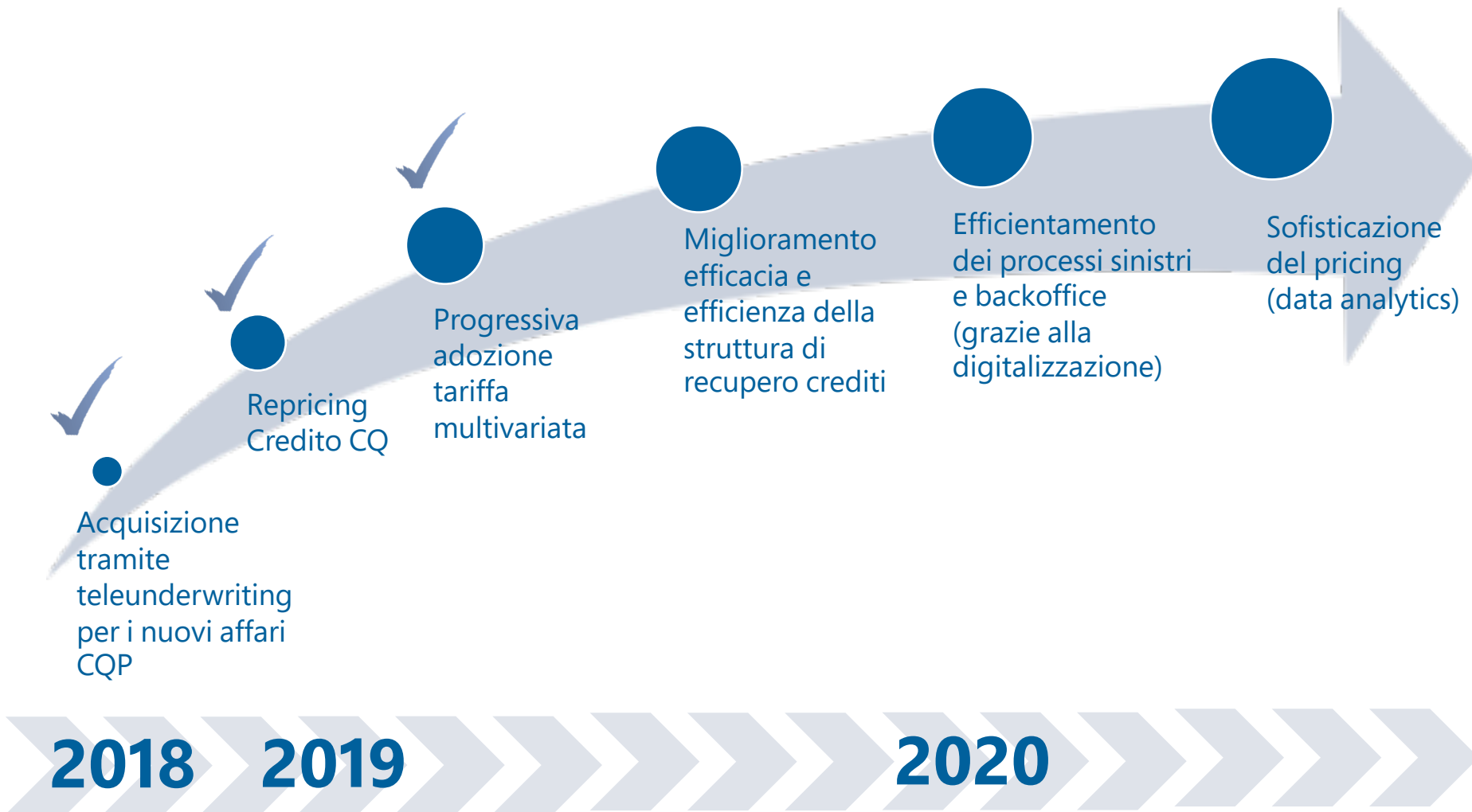
Cessione del Quinto (CQ) – Redditività attesa

Combined Ratio* - Business CQ(%)



* Lordo Riassicurazione

Cessione del Quinto (CQ) – Azioni underwriting e pricing



Aree di business

Cessione
del Quinto

Bancassurance

Broker

Digital &
Insurtech

Investimenti
finanziari

Bancassurance

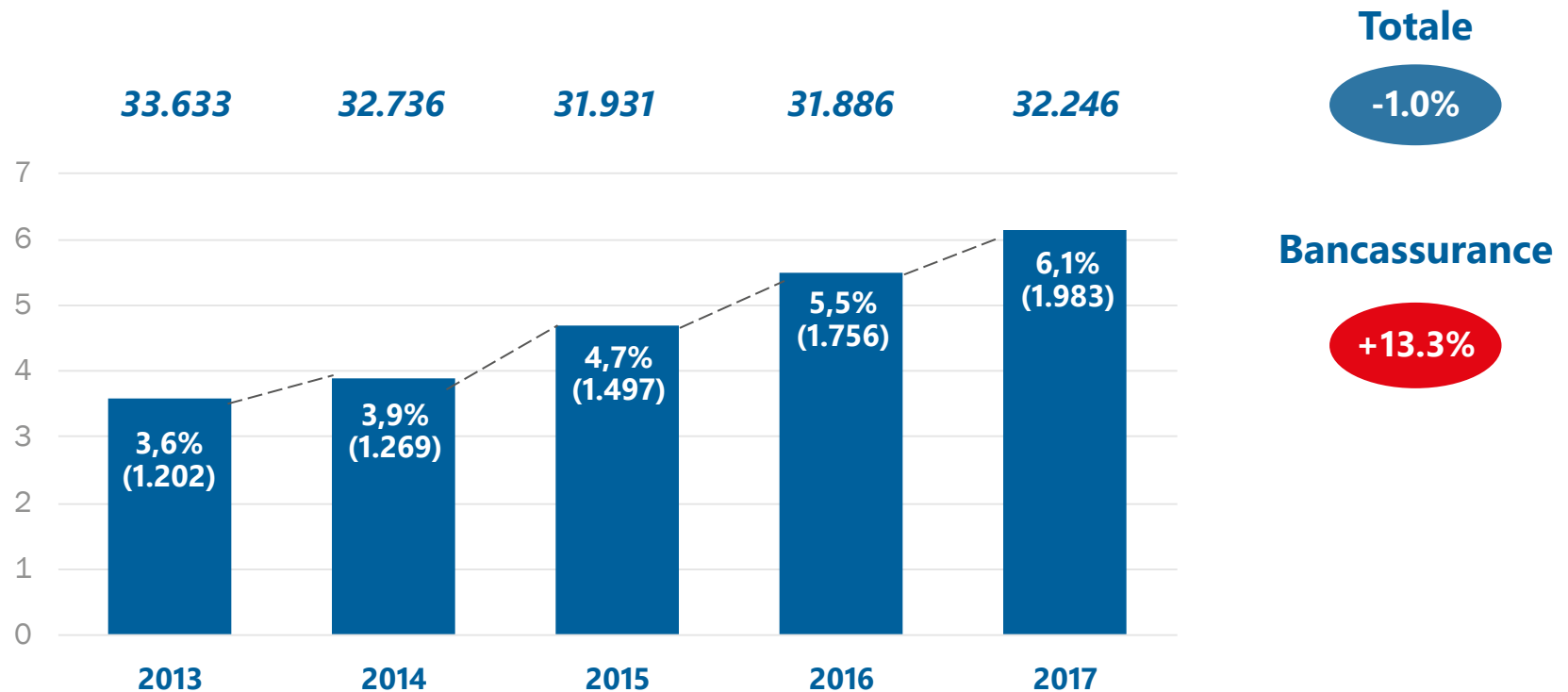
- Il Bancassurance è il canale distributivo con il più elevato tasso di crescita degli ultimi anni
- Presenta un rilevante potenziale di crescita nei rami danni non auto
- La redditività del business Bancassicurativo è consistentemente molto elevata
- L'avvio di Net nel segmento Bancassicurazione è stato più rapido delle (migliori) previsioni
- È in fase di sviluppo e lancio da parte dell'azienda un'ampia gamma prodotti danni e protezione

Bancassurance: il mercato

Mercato italiano Danni – canale di distribuzione¹

(€ Mln, 2013-'17)

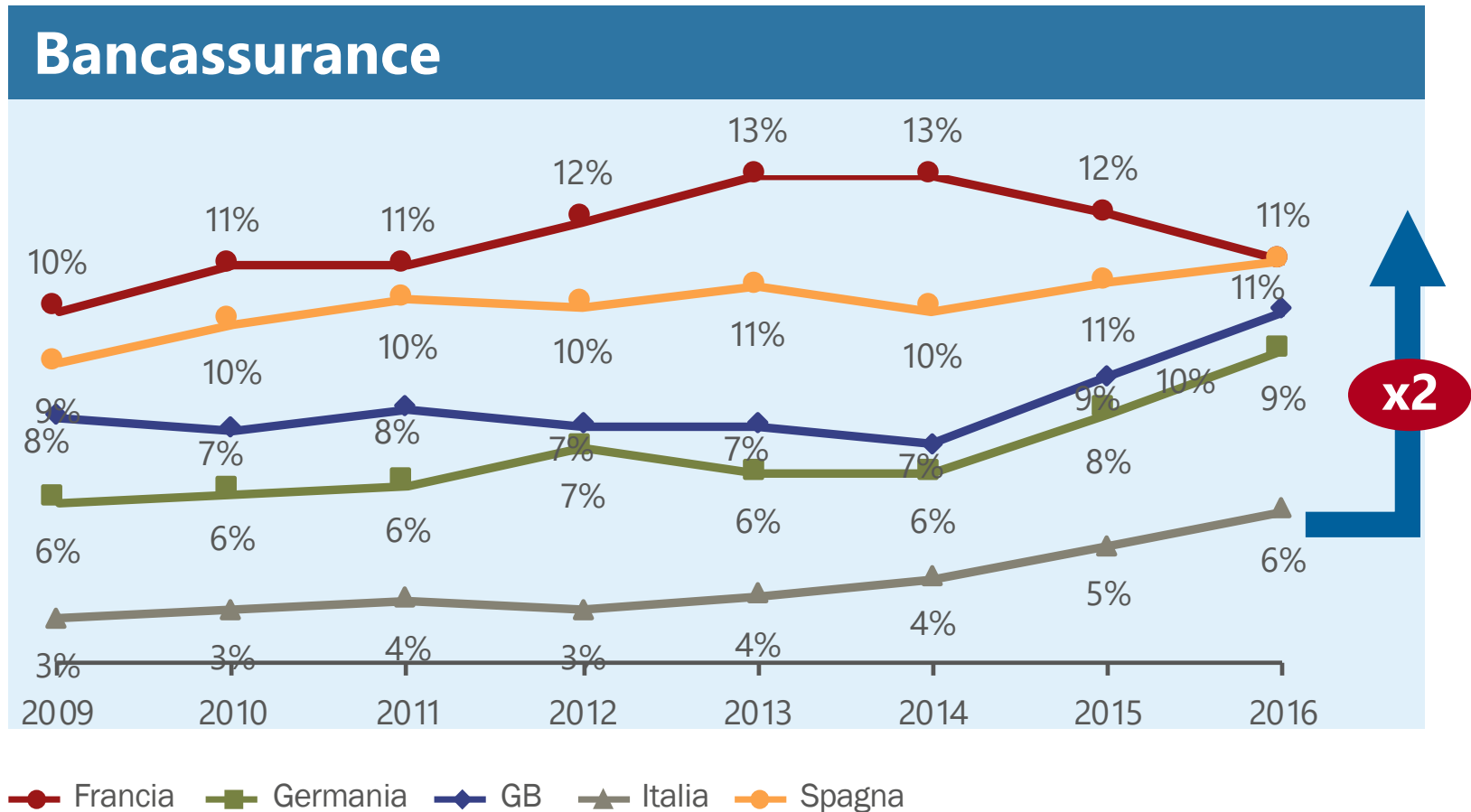
CAGR 2013-'17



1. Fonti: ANIA "L'Assicurazione Italiana 2017 – 2018, A.T. Kearney analysis

Crescita potenziale nei rami non-auto

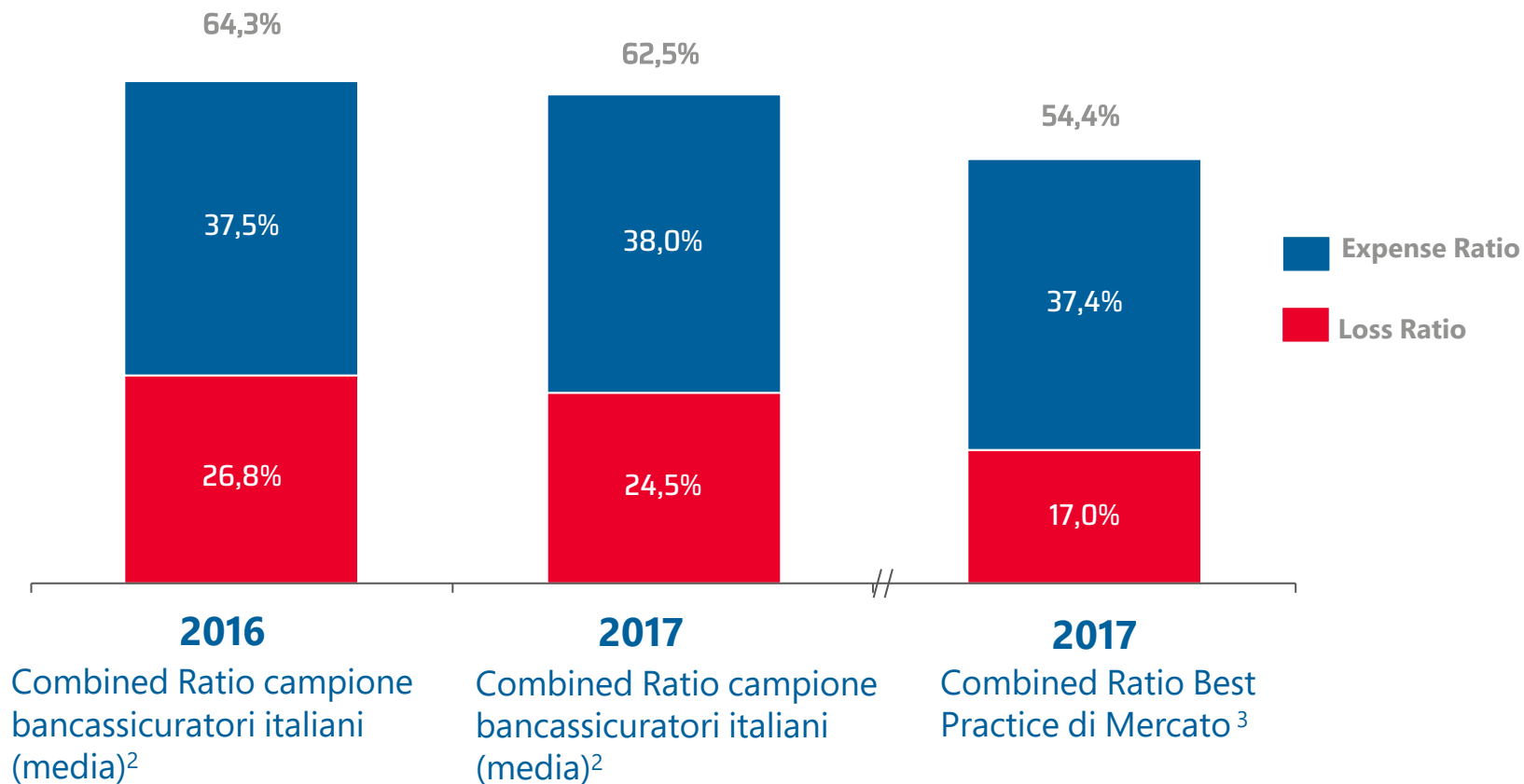
Mercato europeo Danni – Quote di mercato



Fonti: Insurance Europe ed Eurostat - ANIA "L'Assicurazione Italiana 2016 – 2017 A.T.K. Analysis

Redditività Bancassurance

COR - dati % sui premi¹ - danni non motor



1. Lordo Riassicurazione

2. Campione bancassicuratori composto da Mediolanum, AXA, Caregas, Creditras, Arca, BCC, Intesa, Credem, Chiara Assicurazioni e Poste Assicura

3. Intesa Sanpaolo Assicura

Accordi distributivi

Circa 2mln di investimenti nell'arco di Piano per dotare i Partner di tool di vendita evoluti



Data firma
07/12/2018



Data avvio vendite
03/05/2019



Data firma
28/02/2019



Data avvio vendite
Prima metà di luglio

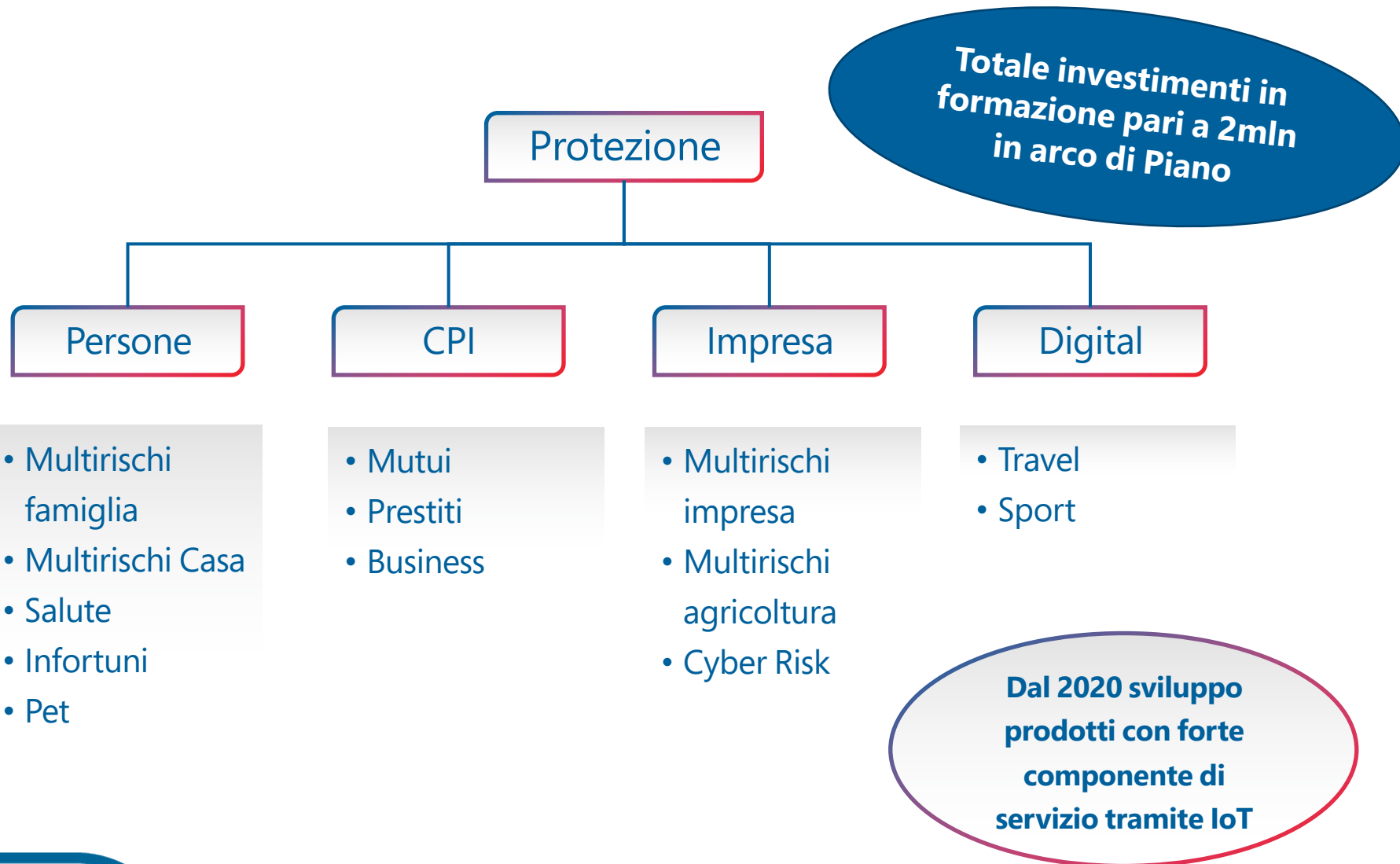


Data firma
12/06/2019



Data avvio vendite
Entro fine anno

Nuovi prodotti Bancassurance



Aree di business

Cessione
del Quinto

Bancassurance

Broker

Digital &
Insurtech

Investimenti
finanziari

- Avviata in aprile l'attività con Vitanuova (prodotti infortuni e casa), rete di circa 300 consulenti assicurativi, con modalità di vendita digitale end-to-end
- Numerosi dialoghi sono in corso con broker di medie dimensioni
- È disponibile un prodotto innovativo legato alla protezione del credito (Protezione affitto)
- È ormai ben avviato un ramo cauzioni di nicchia - piccoli rischi molto selezionati e ben diversificati
- Prosegue l'attività nei Rischi Agricoli - con forte protezione riassicurativa

Aree di business

Cessione
del Quinto

Bancassurance

Broker

Digital &
Insurtech

Investimenti
finanziari

È nel DNA di Net diventare «partner of choice» delle piattaforme digitali

- Partnership strategica con **Yolo**, con cui sono in lancio i primi prodotti
- Avvio partnership con **Neosurance**, collocamento da maggio del prodotto Instant Bike
- Sviluppo della macchina **sinistri** digitale – pronta liquidazione e, a tendere, utilizzo di meccanismi di intelligenza artificiale anche per la valutazione dei danni
- Acquisizione di partecipazioni di minoranza in **imprese digitali/Insurtech partner** (marketplace, data analytics, tool sinistri, motore di Istant Insurance) sino ad un ammontare complessivo a tendere di 3-4 milioni di euro

Opzioni di Crescita

Il business model genera anche significative opzioni di sviluppo addizionali, non valorizzate

- Indotto sponsorizzazione arbitri italiani di calcio FIGC-AIA
- Area Protezione tramite polizze collettive (Long Term Care, ecc...)
- Libera Prestazione di servizi «digitale»
- Il mondo dei consulenti finanziari

Aree di business

Cessione
del Quinto

Bancassurance

Broker

Digital &
Insurtech

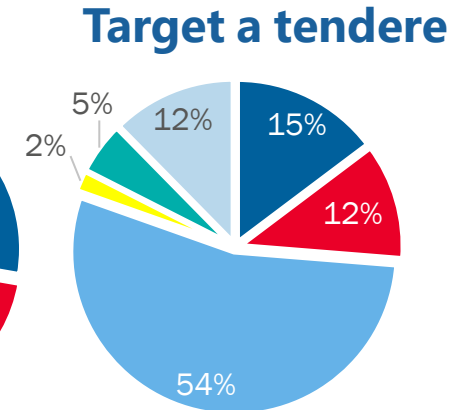
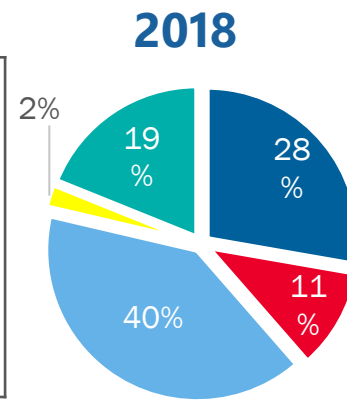
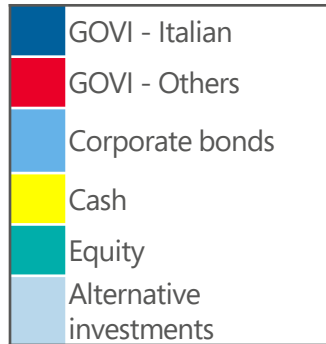
Investimenti
finanziari

Gli investimenti Finanziari

- L'Asset allocation di riferimento è incentrata sulla diversificazione e sul credito
- L'esposizione al rischio Governativo Italiano è limitata e la resilienza alla volatilità dello spread elevata
- È stato ottimizzato il rischio rendimento del portafoglio, già a partire dagli ultimi mesi del 2018

Investimenti Finanziari – Focus\1

Asset allocation

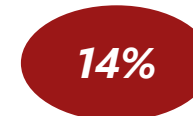


Esposizione al Governativo Italia

2018



2019

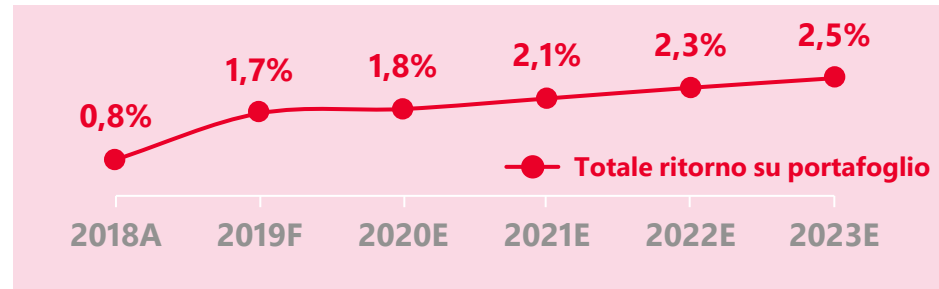


Target a tendere

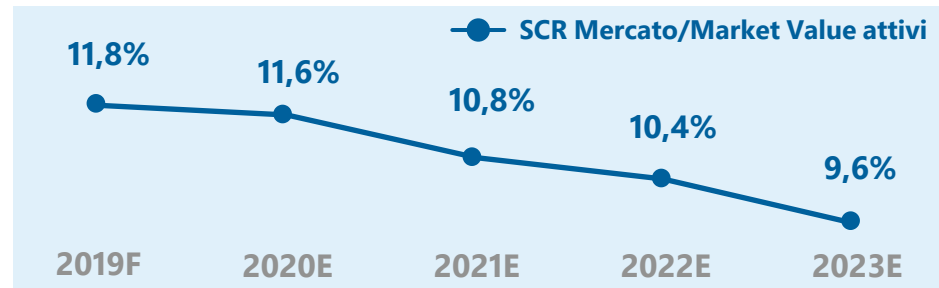


Investimenti Finanziari – Focus\2

Crescita del rendimento



Ottimizzazione del rischio



Aree di business

Cessione
del Quinto

Bancassurance

Broker

Digital &
Insurtech

Investimenti
finanziari

Gli obiettivi dal 2019 al 2023

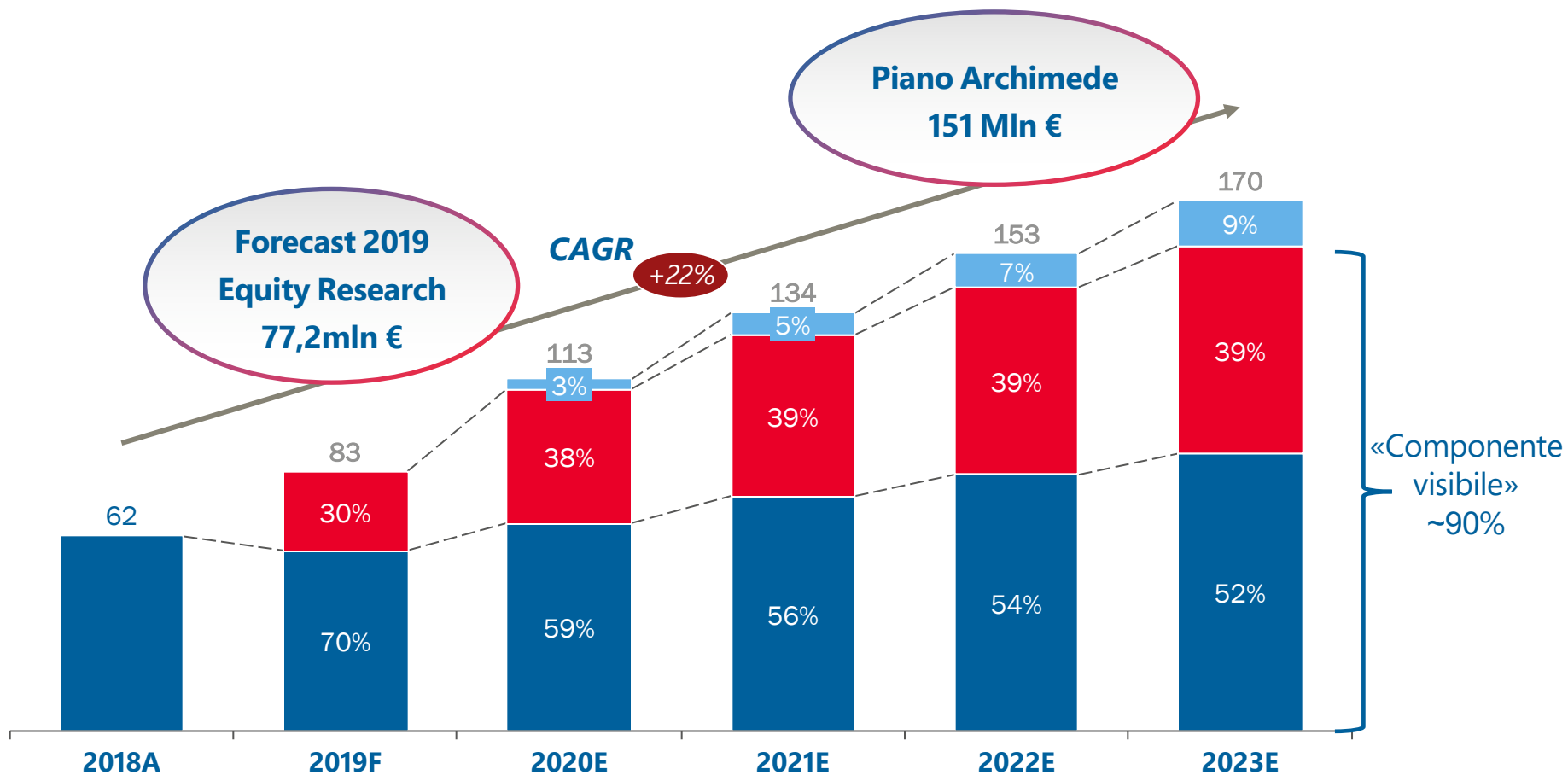
I numeri non contengono alcun ricavo dal contenzioso X ma solo i costi sostenuti

	2018	Forecast 2019	Obiettivi 2020	2023E
Premi lordi contabilizzati € Min	62,3	83,4	112,9	170,3
Spese Generali € Min	12,9	19,6	20,2	23,5
Ris. Tecnico Netto € Min	8,6	7,1	6,6	19,7
Utile Netto € Min	4,1	4,5	6,2	17,5
Utile Netto normalizzato € Min	6,7	6,5	6,3	17,5
Patrimonio Netto* € Min	53,8	58,3	63,3	92,0
ROE %	11,3	8,0	10,2	20,2

* Al netto dei dividendi progressivamente corrisposti

Sviluppo premi lordi contabilizzati (GWP)

(€ Mln, 2018-'23)



■ Business esistente
 ■ Nuovo business - Accordi in essere
 ■ Nuovo business - Nuovi accordi

Gli obiettivi dal 2019 al 2023

I numeri non contengono alcun ricavo dal contenzioso X ma solo i costi sostenuti

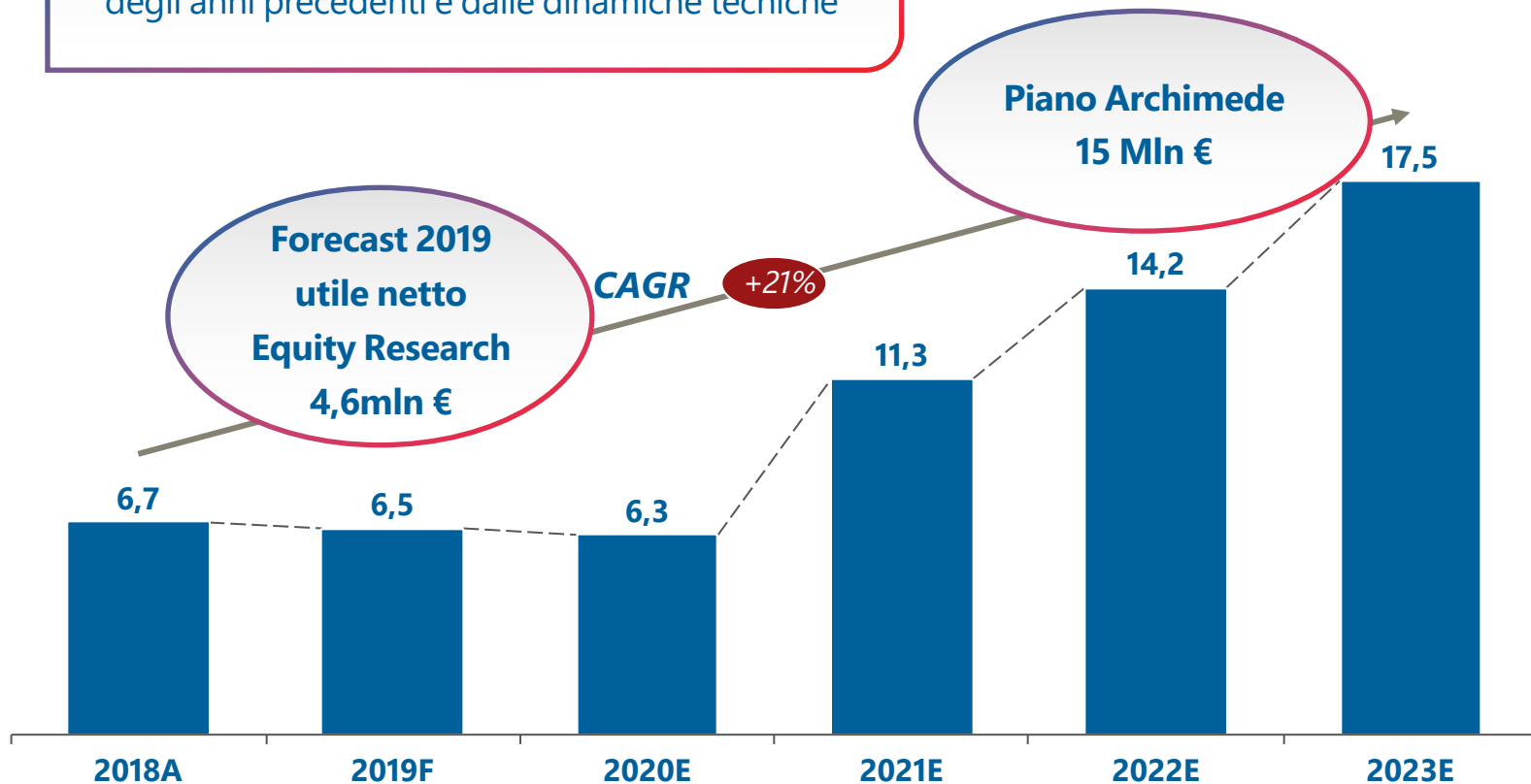
	2018	Forecast 2019	Obiettivi 2020	2023E
Premi lordi contabilizzati € Min	62,3	83,4	112,9	170,3
Spese Generali € Min	12,9	19,6	20,2	23,5
Ris. Tecnico Netto € Min	8,6	7,1	6,6	19,7
Utile Netto € Min	4,1	4,5	6,2	17,5
Utile Netto normalizzato € Min	6,7	6,5	6,3	17,5
Patrimonio Netto* € Min	53,8	58,3	63,3	92,0
ROE %	11,3	8,0	10,2	20,2

* Al netto dei dividendi progressivamente corrisposti

Proiezione utile netto normalizzato

(€ Mln, 2018-'23)

- Sugli esercizi '19 e '20 effetto del CAPEX
- Crescita naturale dal 2021 trainata dal business degli anni precedenti e dalle dinamiche tecniche



■ Utile netto normalizzato

Gli obiettivi dal 2019 al 2023

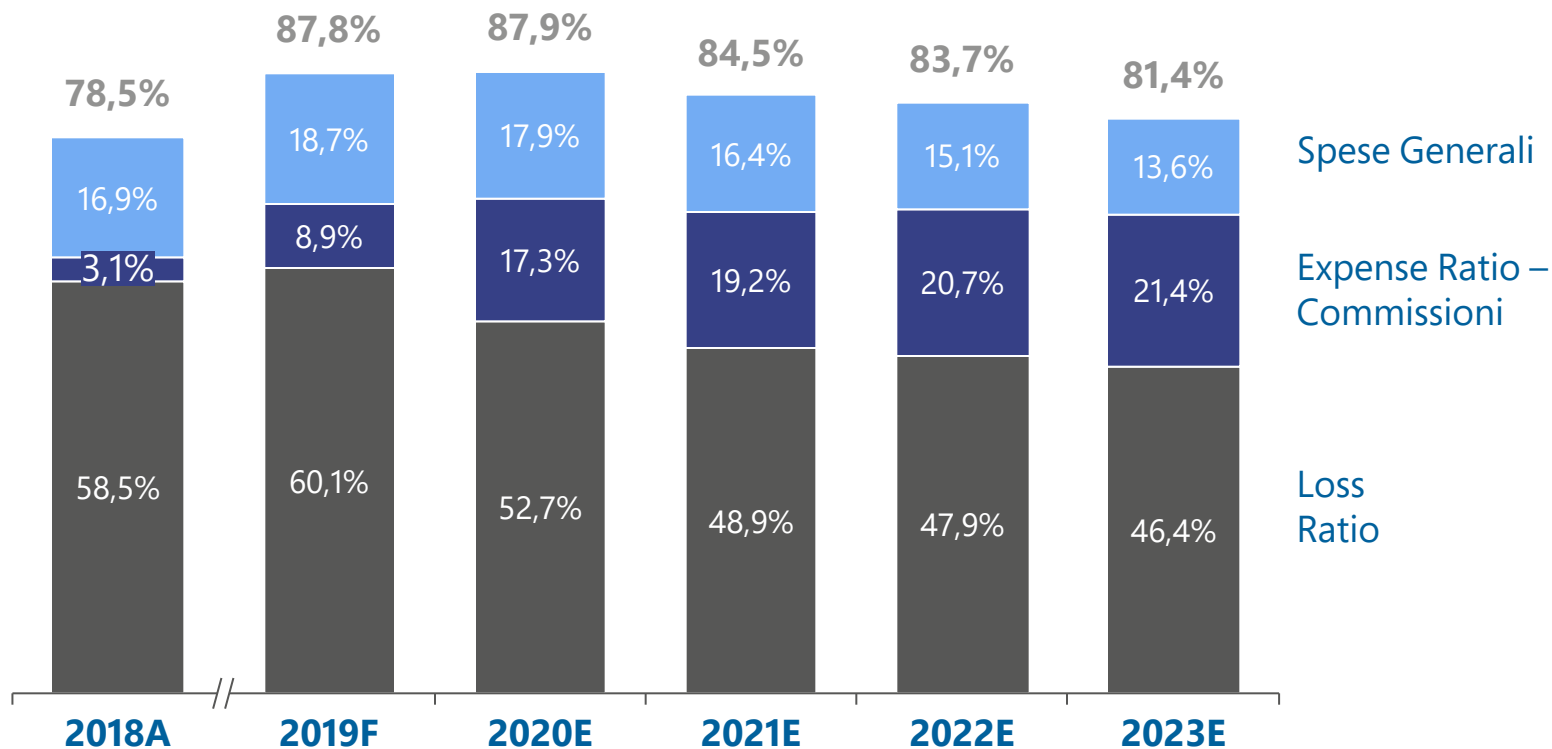
I numeri non contengono alcun ricavo dal contenzioso X ma solo i costi sostenuti

	2018	Forecast 2019	Obiettivi 2020	2023E
Premi lordi contabilizzati € Min	62,3	83,4	112,9	170,3
Spese Generali € Min	12,9	19,6	20,2	23,5
Ris. Tecnico Netto € Min	8,6	7,1	6,6	19,7
Utile Netto € Min	4,1	4,5	6,2	17,5
Utile Netto normalizzato € Min	6,7	6,5	6,3	17,5
Patrimonio Netto* € Min	53,8	58,3	63,3	92,0
ROE %	11,3	8,0	10,2	20,2

* Al netto dei dividendi progressivamente corrisposti

Combined ratio – Decrescita nell'arco di Piano

CR (% , 2018-2023)¹

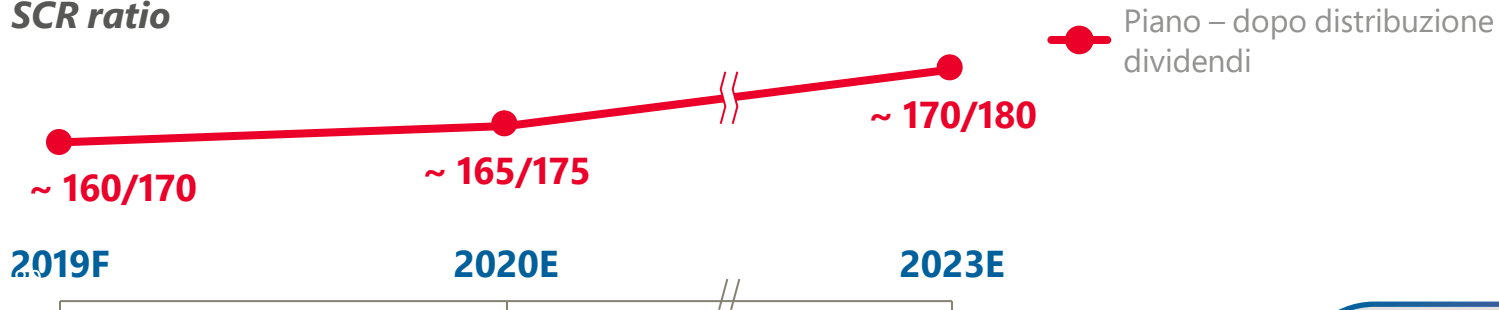


1. Premi contabilizzati al lordo della riassicurazione

SCR stabilmente sopra il 150% nell'arco di Piano

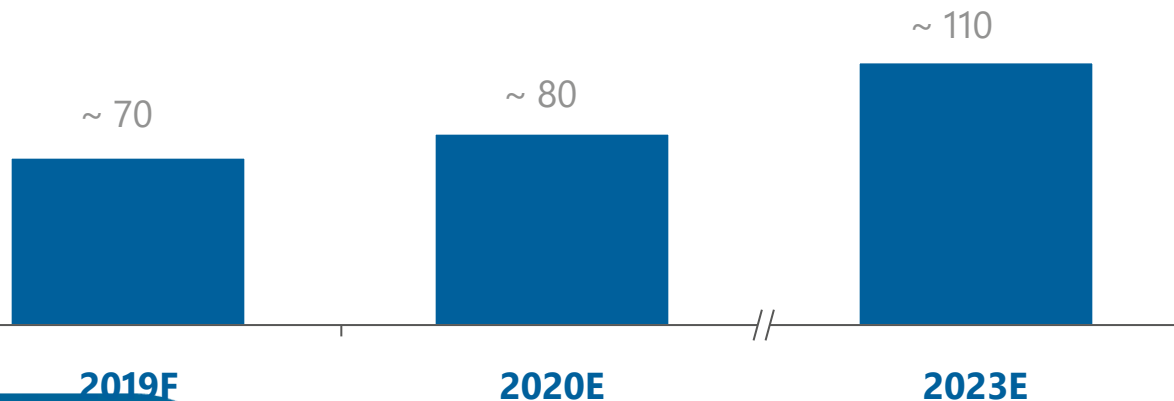
SCR ratio (%) e capitale (€ Mln)

SCR ratio



Nell'ipotesi di recupero del 50% della perdita della vicenda X, il dato si attesta in area 200%

Fondi Propri, dopo distribuzione dividendi



Anno	Pay-out
2020	20%
2021	25%
2022	30%
2023	40%

Condizione che
SCR Ratio \geq 150%

Osservazioni sul Solvency Ratio

- Il livello del Solvency Ratio di partenza (2018) è frutto anche delle attività di review sistematica di tutte le poste del bilancio Solvency 2
- L'andamento negli anni è frutto della capacità del nuovo business di generare rapidamente capitale
- Il trend della politica dei dividendi è prudente, crescente e in linea con i target di Archimede
- Il Solvency Ratio è assai resiliente alle analisi di scenario in situazione di stress delle variabili di business, tecniche e finanziarie
- Solvency Ratio e politica dei dividendi presentano possibili/attesi upside dal recovery della vicenda X

- Il Cigno Nero è stato un evento altamente impattante ma circoscritto
- Il Cigno Nero è stato rapidamente metabolizzato e vi sono prospettive concrete in merito alle azioni di recupero
- Il business ha dimostrato di crescere anche in condizioni perturbate e appare resiliente agli stress di scenario

- Nonostante tutto, lo sviluppo delle attività del business è al momento in linea con le migliori aspettative
- Il Piano aggiornato è in completa continuità con il Piano Archimede ma la visibilità degli andamenti e dei target è assai maggiore
- **Non servono comunque risorse aggiuntive per finanziare questo Piano - grazie al buffer di Archimede, alle attività di ottimizzazione e alla generazione operativa di capitale**

