

PRIMO PIANO

Zurich va bene nei 9 mesi 2025

Il gruppo Zurich ha tagliato il traguardo dei primi nove mesi del 2025 in modo positivo, sia in termini di ricavi, sia per quanto riguarda la redditività. Il comparto danni ha raggiunto premi lordi record per 38,9 miliardi di dollari, in aumento dell'8%, trainati soprattutto dalla crescita nel retail e dal segmento commercial. Anche il comparto vita ha archiviato ottime performance, con premi lordi in aumento dell'11% e ricavi da commissioni in crescita del 17%, sostenuti da prodotti di risparmio e protezione a basso assorbimento di capitale.

Molto bene l'andamento di Farmers Management Services: i premi lordi dei Farmers Exchanges sono aumentati del 5%, e la solida performance sottostante ha supportato il miglioramento del surplus ratio, salito a un significativo 50,9%. La crescita del numero di polizze è accelerata nel terzo trimestre, con un totale di 103mila polizze negli ultimi sei mesi.

L'indice Swiss Solvency Test (Sst) è stimato al 257% al 30 settembre 2025.

"Prosegue il forte slancio in tutte le nostre attività – ha commentato Claudia Cordioli, group chief financial officer – trainato da risultati eccezionali nel retail, da una crescita redditizia dei premi nel vita e da un incremento accelerato del numero di polizze in Farmers. Il nostro business commercial – ha aggiunto – continua a mostrare un'elevata redditività, mentre il focus sul segmento middle market e sulle specialty lines ci consente di beneficiare dei trend di crescita di lungo periodo, come gli investimenti nelle infrastrutture e nella costruzione legata alla tecnologia".

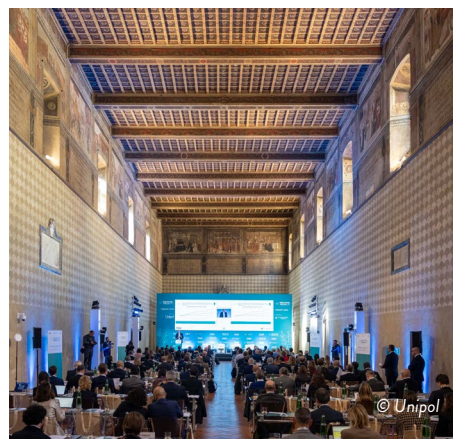
Beniamino Musto

EVENTI

Welfare, Italia, la ripresa inizia valorizzando il capitale umano

Lo scorso 4 novembre a Roma si è svolto il tradizionale appuntamento organizzato da Unipol in collaborazione con Teha Group. Quest'anno il focus è stato sul contributo delle persone per costruire un approccio proattivo e sistemico al welfare, superando la visione emergenziale

La denatalità, l'invecchiamento della popolazione e la prospettica fragilità del sistema previdenziale italiano sono ampliamenti noti. Ma c'è un paradosso stridente: coloro che dovrebbero invertire la rotta, cioè i giovani, sono proprio quelli che per rassegnazione (entrando nelle fila di chi non studia né lavora) o per rabbia (emigrando all'estero) non riescono a diventare parte attiva nella risoluzione di questi problemi. Ecco perché l'edizione 2025 del forum **Welfare, Italia**, promossa da **Unipol** in collaborazione con **Teha Group**, è stata dedicata proprio al tema *Capitale umano: la nuova leva della competitività nazionale*. L'evento, che si è svolto il 4 novembre a Roma presso le Corsie Sistine di Santo Spirito in Sassia, ha voluto richiamare la necessità di una strategia italiana per il capitale umano: una traiettoria sistemica che faccia del welfare non solo un presidio di protezione, ma anche un motore di produttività, crescita e coesione.



UNA SPESA PUBBLICA DA RICALIBRARE

Valerio De Molli, managing partner e ceo di **The European House-Ambrosetti** e **Teha Group**, tracciando uno scenario sullo stato di salute del nostro welfare, ha ricordato che nel 2024 la spesa complessiva, nelle sue quattro componenti sanità, politiche sociali, previdenza e istruzione, è stata di 669,2 miliardi di euro, cioè il 60,4% della spesa pubblica totale. La previdenza pesa per il 16% sul Pil italiano (la media Ue: 12,3%), al contrario di istruzione (3,9% del Pil) e politiche sociali (4,9% del Pil) che restano sotto la media europea. A questo contesto va aggiunto il fatto che dal 2014 la popolazione italiana diminuisce: -0,4% è il tasso medio annuo (2014-2024). Nel 2024 è stato registrato un nuovo minimo storico di nascite (370mila), con un saldo naturale di -281mila. Le proiezioni demografiche indicano che, nello scenario mediano di Istat, la popolazione scenderà a 54,8 milioni nel 2050 e a 46,1 milioni nel 2080, con l'incidenza degli over-65 in aumento fino al 34,9% al 2050.

ISTRUZIONE, LAVORO E TALENTI DA ATTRARRE

Il rapporto 2025 dedica il proprio focus a quella che viene definita *Strategia italiana per il capitale umano*, riconoscendo che la sostenibilità del welfare non dipende solo dalle risorse finanziarie, ma dalla capacità di generare e valorizzare competenze, produttività e partecipazione. Il capitale umano è al tempo stesso

input del sistema economico (attraverso il lavoro, la conoscenza e l'innovazione) e beneficiario finale del welfare, in quanto cittadino, lavoratore, studente o pensionato.

Il rapporto sollecita metodi formativi aggiornati e una forte azione sull'occupazione giovanile e femminile, e sulla crescita dei salari, in un paese che registra tra l'altro una fuga di laureati (oltre 49mila nel 2024) con un costo stimato di 6,9 miliardi di euro l'anno. Non stupisce che l'Italia, tra i paesi Ue, è quello con la minore capacità di attrarre studenti universitari stranieri e presenta quote limitate di lavoratori immigrati ad alta qualifica. Servono incentivi mirati, internazionalizzazione di atenei e ricerca, percorsi di carriera competitivi e condizioni abilitanti per trattenere e attirare capitale umano ad alto valore aggiunto. Secondo le stime del Think Tank, allineando l'Italia ai benchmark europei su occupazione giovanile, femminile, stranieri, partecipazione 60-69enni, si può attivare un incremento occupazionale di circa 2,8 milioni di unità e una crescita del Pil fino a 226 miliardi di euro, pari a +10,6% rispetto ai livelli attuali.

IL TREND DEMOGRAFICO E LA SOSTENIBILITÀ

Uno specifico panel è stato dedicato all'approfondimento dell'impatto del calo demografico e dell'invecchiamento della popolazione sul mercato del lavoro, sulla crescita economica e sul welfare. **Alessandro Rosina**, professore ordinario di demografia e statistica sociale presso l'**Università Cattolica** di Milano, ha parlato della sfida di far funzionare il Paese con una popolazione in completo "degiovanimento", cioè non solo in calo complessivo, ma anche più vecchia. I giovani italiani sono quelli meno soddisfatti di come nel proprio territorio è valorizzato il capitale umano: per il professore occorre investire sulla formazione e su tutto ciò che possa favorire un loro ruolo attivo nella società e nella produzione di ricchezza. **Veronica De Romanis**, professoressa di Politica economica europea presso la **Stanford University** di Firenze e la **Luiss Guido Carli** di Roma ha ricordato che bisogna spendere bene, e per farlo bisogna evitare ulteriori debiti, visto che spendiamo di più per gli interessi che per investire sul futuro. Bisogna individuare una serie di priorità e intervenire in modo mirato.

IL CONTRIBUTO DI ISTITUZIONI E TERZO SETTORE

Per far fronte a un simile scenario, servirà il contributo di tutti. A cominciare dalle istituzioni. **Gabriele Fava**, presidente dell'**Inps**, ha illustrato alla platea gli sforzi messi in campo dall'istituto per andare oltre la semplice fornitura di prestazioni previdenziali e ampliare la propria offerta anche a servizi digitali destinati alla crescita e alla valorizzazione dei giovani. Molto possono fare anche gli enti del terzo settore. **Giuseppe Guzzetti**, ex presidente della **Fondazione Cariplo** e membro del board del think tank, si è in particolare soffermato sulle iniziative lanciate per sottrarre oltre 650mila bambini da una condizione di povertà educativa, facendo ben emergere come il terzo settore possa diventare un valido supporto per lo sviluppo del welfare in Italia.

Gli interventi hanno rimarcato l'importanza della sussidiarietà, un valore che, come ha illustrato **Maria Teresa Bellucci**, vice ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, il governo è pronto a sostenere adottando un approccio tripolare alla gestione del welfare state in cui pubblico, privato e terzo settore uniscono gli sforzi per garantire ai cittadini ciò di cui hanno bisogno.

SALUTE, LAVORO E PRODUTTIVITÀ

Il dibattito si è quindi spostato sul grande tema della salute. **Francesco Zaffini**, presidente della commissione Affari sociali del Senato, ha auspicato la creazione di un secondo pilastro sanitario che possa affiancare il pubblico e garantire le prestazioni che il Ssn non è più in grado di offrire. Sulla stessa linea anche **Giovanna Gigliotti**, amministratore delegato di **UniSalute** e deputy insurance general manager Life & Health di **Unipol Assicurazioni**, la quale ha evidenziato la necessità di affrontare in maniera moderna il tema della salute, magari attraverso il ricorso a strumenti di welfare aziendale.

La tutela della salute è funzionale alla valorizzazione di un capitale umano che può favorire la crescita della produttività. **Elena Becalli**, rettrice dell'**Università Cattolica del Sacro Cuore**, ha evidenziato come la qualità del capitale umano è strettamente correlata alla crescita economica: serviranno quindi forti investimenti per rendere concrete le potenzialità di una risorsa che in Italia non è stata finora valorizzata a dovere.

LA POSIZIONE DEL GOVERNO

Il governo è pronto a fare la sua parte. **Giuseppe Valditara**, ministro dell'Istruzione, ha illustrato alla platea le misure adottate per favorire il percorso formativo delle giovani generazioni, a cominciare dalle misure del cosiddetto decreto Caivano, invitando a non farsi prendere da catastrofismi che, a giudicare dai numeri, possono risultare eccessivi. **Orazio Schillaci**, ministro della Salute, ha invece sottolineato l'importanza della prevenzione in una popolazione che invecchia molto velocemente, risultando quindi esposta al rischio di malattie croniche.

Su quest'ultimo punto hanno concordato anche **Giuseppe Curigliano**, direttore Sviluppo Nuovi Farmaci per Terapie Innovative dello **Istituto**, **Roberto Bernabei**, professore ordinario di medicina interna e geriatria del **Policlinico Gemelli**, e **Valter Longo**, pro-



Carlo Cimbri, presidente di Unipol

fessore di biogerontologia e direttore del Longevity Institute di **Usc**, i quali hanno ben evidenziato il valore di adottare comportamenti virtuosi e stili di vita salutari per far sì che l'allungamento della speranza di vita si traduca in un allungamento della speranza di vita in buona salute.

UNA SANA COMPETIZIONE

L'evento ha evidenziato a più riprese l'importanza di saper valorizzare il capitale umano per favorire la crescita economica. Proprio l'argomento su cui si è soffermata **Daria Perrotta**, ragioniere generale dello Stato, la quale, nelle battute conclusive dell'appuntamento, ha offerto una suggestiva panoramica sul valore che investimenti oculati nella valorizzazione del capitale umano possono ricoprire nello sviluppo del Paese.

"La nostra comunità, per continuare a crescere, deve porre al centro le risorse che ha a disposizione e mettere le persone nelle condizioni di farle prosperare", ha commentato in chiusura **Carlo Cimbri**, presidente di Unipol Assicurazioni. "Bisogna puntare sulla qualità e affrontare senza pregiudizi un tema di competizione che si porta dietro la valorizzazione del merito: il motore sociale per la crescita è la capacità di trasmettere il messaggio che il merito viene premiato".

Giacomo Corvi
Beniamino Musto

Per approfondire su www.insurancetrade.it:

- [Un esodo storico verso la pensione: con quali conseguenze?](#)
- [Invecchiamento, va cambiato l'approccio alla protezione](#)

NORMATIVA

Amministrazione condivisa, un modello per la tutela della salute

Di fronte alla sfida demografica, le forme di collaborazione tra pubblica amministrazione e terzo settore possono affermarsi come modello solidale alternativo a quelli di mercato. In particolare, rappresentano una possibilità per i comuni nel fornire assistenza e supporto alla non autosufficienza

Il prossimo 28 novembre l'Associazione internazionale di diritto assicurativo (**Aida**) – Sezione lombarda – terrà un convegno sulla non autosufficienza tra welfare pubblico e iniziativa privata.

Nel corso del convegno, tra i vari temi che saranno affrontati (il ruolo degli assicuratori, i fondi sanitari integrativi, le casse di previdenza) si parlerà anche del modello dell'amministrazione condivisa come strumento di collaborazione tra welfare pubblico e welfare privato per tutelare la salute e, in particolare, le persone non autosufficienti.

Ma che cos'è l'amministrazione condivisa? Che sviluppo ha avuto sino a oggi e in che modo potrà contribuire a risolvere il problema della non autosufficienza?

L'amministrazione condivisa è un modello organizzativo di collaborazione tra il settore pubblico (in particolare i comu-

D4X
digital4next

È COMINCIATA L'ERA
DELLA MODERNIZZAZIONE
DEI LEGACY



ni) e quello privato (enti del terzo settore, associazioni non riconosciute, fondazioni e cittadini singoli) che, in attuazione del principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale (articolo 118, quarto comma della Costituzione) ha lo scopo di realizzare interessi generali tra i quali la tutela della salute e dell'ambiente.

Nuove opportunità per i servizi della Pa

L'amministrazione condivisa è ormai entrata da molti anni nel linguaggio giuridico (articoli 55 e 56 del codice del terzo settore, articolo 6 del codice dei contratti pubblici, la normativa regionale, la giurisprudenza costituzionale e amministrativa, le linee guida ministeriali).

Recenti leggi regionali regolamentano l'amministrazione condivisa con riferimento anche alla co-progettazione e soprattutto alla co-programmazione di iniziative solidali per la realizzazione di progetti per la tutela della salute e per la cura e la rigenerazione di beni ambientali e sociali.

In particolare, i comuni devono mettere a disposizione degli enti del terzo settore (ma anche di associazioni non riconosciute e cittadini singoli) uffici e personale affinché questi enti e i cittadini possano dialogare con la pubblica amministrazione per progettare insieme e realizzare servizi di interesse generale nell'ambito della salute, dell'ambiente e dell'istruzione.

Queste leggi disciplinano anche le procedure che la pubblica amministrazione deve seguire per progettare e programmare tali servizi in collaborazione con gli enti del terzo settore e le altre associazioni.

Nel corso del convegno di Aida lombarda saranno portati degli esempi concreti di co-progettazione e co-programmazione di servizi sanitari nell'ambito dei soggetti fragili (in particolare le persone non autosufficienti).

L'elemento importante che scaturirà da questi esempi è che esiste, e si sta espandendo sempre di più, un modello solidale alternativo a quello del mercato per affidare a enti del terzo settore servizi di natura sanitaria, ambientale e sociale.

Nell'ambito dell'amministrazione condivisa rientrano, ad esempio, anche gli ospedali di comunità e le case di comunità che nel prossimo futuro saranno molto importanti per il servizio sanitario pubblico e, dunque, per la nostra salute.

È possibile concludere che l'amministrazione condivisa rappresenta una rivoluzione copernicana nei rapporti tra privati e pubblica amministrazione.



© Sabine van Erp - Pixabay



© Matthias Lemm - Pixabay

Fino a pochi anni fa, la cura degli interessi collettivi e generali era di competenza dell'amministrazione pubblica e il mondo non profit svolgeva una funzione molto importante ma di secondo piano, subalterna al pubblico e poco considerata dal legislatore.

Oggi, invece, il mondo non profit è parificato all'ente pubblico, e in collaborazione con lo stesso può progettare e programmare servizi di interesse generale.

Una pronuncia che valorizza il contributo della società civile

Uno sviluppo di questo nuovo modello organizzativo è stato preconizzato anche da un'importante sentenza della Corte Costituzionale (n. 131/2020). Nella sentenza veniva evidenziato l'apporto che la società solidale avrebbe messo e metterà a disposizione della pubblica amministrazione per realizzare servizi di interesse generale in applicazione della legge sul terzo settore. La legge, afferma la sentenza, è espressione di un'antropologia positiva dell'uomo in contrapposizione a quella negativa di hobbesiana memoria.

C'è un patrimonio di conoscenze e di progettualità in tutti gli enti del terzo settore, si legge nella sentenza, che la pubblica amministrazione deve utilizzare per realizzare, insieme ai cittadini attivi, servizi sanitari e sociali più efficienti volti alla tutela di interessi collettivi. Non è solo la pubblica amministrazione che, dunque, deve tutelare interessi generali (tra i quali la cura delle persone non autosufficienti) ma essi devono essere tutelati (e lo saranno sempre di più) anche dagli enti del terzo settore che non perseguono scopi di lucro.

Assicuratori e intermediari dovranno porre maggiore attenzione verso questo mondo per offrire agli enti del terzo settore strumenti idonei per rispondere alle loro esigenze assicurative.

Avv. Paolo Mariotti,
Avvocato del Foro di Milano

Per approfondire su www.insurancetrade.it:

- [Amministrazione condivisa, un nuovo welfare locale per il futuro](#)
- [P&C, gli effetti dell'invecchiamento globale](#)

DALLE AZIENDE

Il nuovo paradigma dell'assicurazione: tecnologia, fiducia e collaborazione

Il settore assicurativo si sta plasmando su nuovi cardini, fondati sulla centralità del cliente, sulla resilienza e sulla capacità di aprirsi a forme di condivisione e a relazioni costruttive

Il settore assicurativo sta vivendo una trasformazione epocale. Alla tradizionale logica del proteggere dopo si sostituisce quella del *prevenire insieme*. La digitalizzazione, l'intelligenza artificiale e i dati stanno ridefinendo ruoli e relazioni, mentre il cambiamento climatico e la crescente complessità sociale impongono nuovi modelli di resilienza condivisa.

- **L'assicurazione predittiva: dall'efficienza alla personalizzazione**

L'uso combinato di AI e big data consente alle compagnie di anticipare i bisogni dei clienti, ridurre i tempi di liquidazione e offrire polizze dinamiche. Non più solo risparmio di costi, ma creazione di valore: prevenzione, assistenza continua e [servizi costruiti su misura](#). L'assicurazione diventa così un partner di vita, capace di intervenire prima che il rischio si materializzi.

- **Clima e rischio sistemico: la resilienza come obiettivo comune**

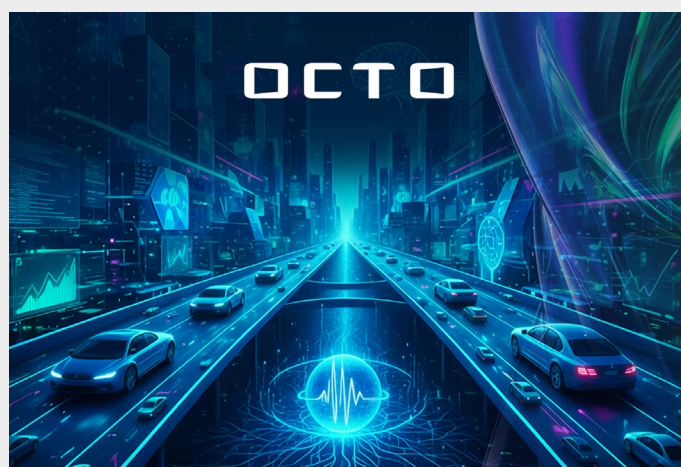
Eventi estremi, cyber minacce e instabilità globale rendono evidente che la sicurezza non può più essere individuale. Le assicurazioni, insieme a istituzioni e imprese, assumono un ruolo centrale nella costruzione di strategie di adattamento e prevenzione, sviluppando modelli predittivi e soluzioni di protezione collettiva.

- **Il cliente al centro: trasparenza, fiducia e flessibilità**

Le nuove generazioni chiedono chiarezza, personalizzazione e fiducia. Polizze on-demand, pay-per-use e piattaforme digitali restituiscono controllo e consapevolezza. La gestione etica dei dati diventa fattore competitivo: chi saprà garantire trasparenza e sicurezza conquisterà la lealtà del cliente.

- **Ecosistemi e alleanze: la fine dei confini di settore**

Il futuro dell'assicurazione si gioca nella collaborazione. Compagnie, case automobilistiche, start up e tech company costruiscono ecosistemi integrati dove mobili-



tà, salute e casa dialogano in tempo reale. La competitività non nascerà più dal possesso dei dati, ma dalla capacità di condividerli.

- **Assicurazione predittiva: una nuova infrastruttura collaborativa**

Dalla gestione del rischio alla co-creazione di valore: il nuovo ruolo dell'assicuratore è quello di orchestratore di relazioni, garante di fiducia e innovazione. L'assicurazione del futuro non proteggerà soltanto: costruirà, insieme ai suoi clienti, un mondo più sicuro e sostenibile.

Per approfondire su www.insurancetrade.it:

- [Prevenzione e gestione del rischio: perché i dati stanno riscrivendo le regole dell'assicurazione](#)
- [Come tecnologia, AI e dati cambiano l'assicurazione](#)

INSURANCE DAILY

Direttore responsabile: Maria Rosa Alaggio alaggio@insuranceconnect.it

Editore e redazione: Insurance Connect Srl – Via Montepulciano, 21 – 20124 Milano

T: 02.36768000 email: redazione@insuranceconnect.it

Per inserzioni pubblicitarie contattare: info@insuranceconnect.it

Supplemento al 6 novembre di www.insurancetrade.it – Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012 – ISSN 2385-2577

INSURANCE
CONNECT TV

POLIZZE PARAMETRICHE, IL PROSSIMO GAME CHANGER DELL'ASSICURAZIONE



È un segmento con un forte potenziale, e ancor di più in un'Italia sempre più esposta ai cambiamenti climatici. **Tommaso Carlo Felice Farè**, Insurance Value Proposition Director di **NTT DATA Italia**, spiega in questa intervista quali sono gli aspetti tecnologici che muovono questi prodotti, e in che modo NTT DATA può essere partner nella scelta o nello sviluppo delle piattaforme più idonee per la gestione di questo business.

**CLICCA QUI PER GUARDARE
LA VIDEOINTERVISTA**