

PRIMO PIANO

Axa, vola l'utile nel 2025

Nel 2025 il gruppo Axa ha raggiunto ricavi e utili record, trainati da tutte le linee di business e dalla vendita del gestore patrimoniale Axa IM. L'utile netto è aumentato del 26% rispetto al 2024 a 9,8 miliardi di euro, grazie all'aumento del reddito operativo e, come detto, alla plusvalenza derivante dalla vendita di Axa Investment Managers a Bnp Paribas per 5,1 miliardi a metà del 2025. I ricavi sono aumentati del 6% a 115 miliardi, spinti dalle variazioni dei prezzi nei rami danni e salute, e dalla crescita del 9% dei ricavi nel ramo vita.

In crescita del 5% i premi lordi sottoscritti, che nel 2025 hanno raggiunto i 115,5 miliardi, con un contributo abbastanza equilibrato sia del settore danni (58 miliardi, +5%), trainato da volumi più elevati, espansione del margine di sottoscrizione e aumento del risultato finanziario sostenuto da maggiori redditi da investimenti, sia del comparto vita e salute (56,5 miliardi, +8%) grazie al miglioramento dei risultati tecnici a breve termine nel settore salute e protection, e a maggiori utili nel business a lungo termine. In aumento il solvency ratio, che al 31 dicembre 2025 risultava al 224%, in crescita del 9% rispetto al 2024. Axa XL è salita del 3% grazie alla crescita nei rami con margini interessanti, e nel ramo danni, grazie sia agli effetti favorevoli sui prezzi che ai volumi più elevati, in parte compensati da prezzi e volumi più bassi nei rami finanziari. Salgono anche i premi della riassicurazione di Axa XL Reinsurance (+8%) che arrivano a 2,6 miliardi.

Beniamino Musto

RISK MANAGEMENT

Pmi e gestione del rischio, una questione di sistema

Le piccole e medie imprese continuano a mostrare carenze nella comprensione dei rischi. Se da un lato serve confronto e dialogo per sensibilizzare le aziende sul tema, dall'altro sono richieste professionalità e risposte adeguate in un approccio complementare

La parola chiave che spesso descrive il rapporto delle piccole e medie imprese con il rischio è fatalismo. La frase che gli operatori e i consulenti del rischio si sentono ripetere è "non è mai successo nulla, perché dovrebbe accadere adesso?". E questo anche quando l'imprenditore conosce i suoi principali rischi.

Se, da un lato, serve accrescere la consapevolezza dell'esposizione ai rischi, dall'altra è fondamentale che ci sia un sistema, per quanto informale, capace di rilevare le esigenze e di offrire risposte. "Le Pmi, se non hanno un interesse di esportazione e per questo una visione più ampia, non pongono attenzione ai segnali che possono annunciare una criticità. Non vale naturalmente per tutti. Le medie imprese, in genere, hanno un approccio più evoluto e maggiore attenzione al tema della gestione del rischio. Il problema è favorire l'incontro con professionisti che sappiano dare risposta alle loro esigenze", osserva **Carolina Benaglio**, ad di **Myr Consulting** e membro del consiglio direttivo di **Anra**, per la quale si occupa di curare l'espansione del dialogo con le imprese e del suo comitato di formazione.



Carolina Benaglio, ad di **Myr Consulting** e membro del consiglio direttivo di **Anra**

MAGGIORE FOCALIZZAZIONE DAL SETTORE ASSICURATIVO

Il tema di partenza è quello della sottoassicurazione, attribuita alternativamente alla mancanza di cultura delle imprese, alla carenza di mezzi o alla scarsità di risposte adeguate. Si parla spesso di mancanza di cultura intesa come poca conoscenza dello strumento assicurativo, prima ancora che delle pratiche della gestione del rischio. "Il primo ostacolo è far capire che l'assicurazione non è un balzello, ma un trasferimento finanziario del rischio legato a un evento avverso, un contratto tra privati con cui una compagnia si assume i costi e l'impresa si garantisce la continuità operativa". Meno centrale, per Benaglio, è la carenza di risorse, perché, se l'impresa comprende il suo vantaggio, il giusto costo del premio non fa da discriminare.

Invece, può avere un peso la mancanza di risposte adeguate, soprattutto per le Pmi. "Le compagnie sono bene organizzate nella personalizzazione dell'offerta alle grandi realtà, frutto di un confronto con le aziende stesse. Per il target delle medie imprese, se è ragionevole attendersi che i prodotti assicurativi siano standardizzati, lo è meno la scarsa disponibilità nel venire incontro a esigenze specifiche e circostanziate. Su questo aspetto le compagnie medie si mostrano più disponibili delle grandi", afferma Benaglio.

L'intermediario ha un ruolo importante per il livello di consapevolezza del rischio del cliente e per la soddisfazione delle sue esigenze. C'è un aspetto centrale perché questo avvenga, e cioè che ci siano le competenze e la volontà di lavorare con le imprese: "Accanto a intermediari preparati e che sanno costruire pacchetti assicurativi per il cliente, ce ne sono altri che non aggiornano le coperture dell'impresa. Alcuni preferiscono lavorare con famiglie e professionisti, altri sono più interessati a investire il tempo che serve nella relazione con l'impresa". È una questione di scelte imprenditoriali, ma anche di occasioni di incontro tra imprese sensibili e intermediari motivati.

IL "RISK MANAGEMENT WASHING"

Imprese, compagnie, intermediari, risk manager: è importante distinguere competenze e ruoli che sono complementari. La definizione *risk management* suona bene, è molto professionale, e si corre il rischio di utilizzarla nel contesto sbagliato. "Si assiste da qualche tempo a un abuso della locuzione. La sottoscrizione di una polizza è solo l'ultimo miglio di un percorso che parte dalla mappatura dei rischi realizzata sul campo", osserva Benaglio. "Questa attività – prosegue – deve essere svolta da un risk manager competente, interno o esterno all'azienda. Dopo l'analisi egli consegna una relazione all'imprenditore, che avrà così le informazioni per prendere le decisioni più opportune. Se decide di procedere in risposta a quanto emerso dall'analisi, potrà avvalersi ancora del risk manager in un ruolo di coordinamento". Se l'impresa è sufficientemente strutturata, si potrà inoltre ricorrere alle risorse interne per costituire un comitato rischi che mantenga l'attenzione sugli obiettivi.

Lo sforzo naturalmente va adeguato se le imprese sono poco strutturate: "In questi casi spetta al professionista comprendere cosa preoccupa di più l'imprenditore, capire di conseguenza come è più opportuno agire e dosare l'impegno dell'azienda in termini di tempi, risorse e budget a disposizione". Il ruolo del consulente in questo caso è affiancare e costruire iniziative su misura, così come trasferire competenze all'interno dell'azienda al fine di creare un modello specifico.

È SEMPRE QUESTIONE DI DATI

Arrivati a questo punto, in realtà, si è solo a metà del cammino, perché un modello di gestione del rischio serve a poco se non ci sono le informazioni per alimentarlo. "Un approccio qualitativo come quello che abbiamo descritto serve a costruire la consapevolezza e il metodo, ma per definire un piano di protezione mirato servono le informazioni utili a misurare il rischio e a fare una stima del suo impatto sul business".

Per le Pmi, poco avvezze a misurare tanto l'efficacia dei processi quanto gli effetti degli eventi che le riguardano, significa spesso partire dalla base, recuperare dati che non sono aggregati e neppure organizzati. "La mancanza di informazioni e di dati storici nelle aziende è un problema reale che riguarda tutti gli aspetti della loro attività", spiega Benaglio. "Ricostruire una serie di informazioni serve a definire le priorità e, nel caso dei rischi, a mettere in sicurezza quelli che più preoccupano l'imprenditore per poi procedere su aspetti meno urgenti".

FARE SENZA LO STIMOLO NORMATIVO

La normativa viene poco in aiuto quando si tratta di sostenere la gestione del rischio e il suo trasferimento.

Lo standard Iso 31000:2018 fornisce i principi e le linee guida per la gestione del rischio nelle organizzazioni, non si tratta però di una norma che porta a certificazione. "Ciò che si avvicina di più a una spinta normativa è la certificazione dei sistemi qualità Uni En Iso 9001/2018, che prevede sia svolta un'analisi dei rischi. In realtà, esulando dalle competenze dei consulenti e degli ispettori, spesso ci si limita a una compliance formale. È invece il D.Lgs. 14/2019, Codice sulla crisi d'impresa, a richiedere l'attuazione di un sistema di gestione del rischio per le aziende oltre i 4 milioni di euro di fatturato, ma i modelli di risk management sono rimasti finora sulla carta". Guardando all'aspetto assicurativo, uno stimolo può arrivare dal mercato nel momento in cui l'impresa è inserita in una filiera produttiva e i clienti industriali richiedono l'adozione di determinati standard e coperture di responsabilità sull'attività o sul prodotto.



© Steve Buissinne - Pixabay

Maria Moro

Per approfondire su www.insurancetrade.it:

- [Anra, ecco come il risk manager può governare le policrisi](#)
- [Formazione, uno scudo contro l'incertezza](#)

TECNOLOGIE

Una roadmap per la Gen AI

Le applicazioni di intelligenza artificiale generativa sono già ampiamente presenti nel settore assicurativo europeo e hanno un grande potenziale di crescita futura. Molte compagnie stanno sviluppando le policy ma s'impone, finora, un approccio che Eiopa definisce cauto e concentrato principalmente sull'efficienza interna e il mantenimento di una forte supervisione umana

Nel 2025, Eiopa ha avviato un'indagine di mercato nell'Unione Europea, volta a comprendere meglio le dinamiche, le opportunità e i rischi associati ai sistemi di intelligenza artificiale generativa nel settore assicurativo. I risultati di questa indagine, basati sulle risposte di 347 imprese assicurative in 25 paesi dell'Unione e dello Spazio economico europeo, sono stati integrati con i contributi di una ricerca di **Eurobarometro**, sempre dell'anno scorso, che ha fornito le prospettive dei clienti sulla fiducia nei sistemi di Gen AI. Negli ultimi anni, d'altra parte, e in particolare con la rapida affermazione dell'intelligenza artificiale generativa, l'AI ha segnato una svolta radicale anche per il settore assicurativo. "Questa tecnologia – ricorda l'autorità di vigilanza europea – offre alle compagnie un'ampia gamma di opportunità per migliorare l'efficienza interna, potenziare le interazioni con i clienti e migliorare la qualità dei servizi in aree quali l'assistenza o la gestione dei sinistri".

Tuttavia, i sistemi di Gen AI introducono anche nuove sfide e rischi specifici: tra cui le cosiddette allucinazioni, nuove forme di vulnerabilità alla sicurezza informatica e problematiche relative alla privacy. "Data l'importanza strategica della tecnologia e il rapido ritmo degli sviluppi in questo settore – sottolinea Eiopa – monitorare l'adozione della Gen AI, le sue applicazioni e le sue caratteristiche uniche è diventata una priorità".

Efficienza dei processi e riduzione dei costi

Il panorama attuale delle applicazioni di Gen AI mostra già un'ampia penetrazione nel settore assicurativo europeo e un grande potenziale di crescita futura, con molte compagnie che stanno sviluppando policy e roadmap per sfruttare i

progressi a livello di produttività che deriveranno dai sistemi di generative AI.

Tuttavia, questo non esclude un approccio tutto sommato cauto, caratterizzato da una scalabilità controllata, con i sistemi che si concentrano principalmente sull'efficienza interna, con il mantenimento di una forte supervisione umana, essenziale per affrontare le novità e le sfide di questa nuova tecnologia.

L'adozione della Gen AI è quindi diffusa e in rapida crescita; il 65% delle compagnie assicurative, secondo il sondaggio di Eiopa, utilizza già attivamente questi sistemi, ma la maggior parte dei casi d'uso è in fase di proof-of-concept.

L'efficienza, come detto, è il principale motore: le compagnie assicurative stanno adottando sistemi di Gen AI principalmente per migliorare l'efficienza dei processi interni e



© Gerd Altmann - Pixabay



è su X

Seguici cliccando qui



ridurre i costi. Le interazioni con i clienti e il miglioramento dei processi decisionali vengono dopo.

L'attenzione è rivolta principalmente alle operazioni di back-office; il 64% dei casi d'uso segnalati riguarda proprio applicazioni di back-office, come strumenti di produttività, assistenti di codifica, agenti di supporto, mentre sono il 36% delle applicazioni sono rivolte al cliente.

Servizio clienti, gestione dei sinistri, distribuzione

Gli use case, comunque, riguardano l'intera catena del valore. Le aree più attive nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa sono il servizio clienti, la gestione dei sinistri, le vendite e la distribuzione. In futuro, prevedono gli intervistati, sarà il rilevamento delle frodi l'area dove la Gen AI sarà più adottata. Tuttavia, la supervisione umana, al momento, resta prevalente: l'adozione attuale è dominata da modelli assistiti che richiedono un costante controllo da parte delle persone. Nel medio termine, le compagnie prevedono però un graduale spostamento verso sistemi semi-autonomi e agentic AI.

Secondo il mercato, è urgente adattare e aggiornare i quadri di governance e gestione del rischio esistenti: il 49% delle imprese ha già sviluppato una policy dedicata all'AI, un dato doppio rispetto al 2023. I sistemi di Gen AI, tuttavia, ricorda Eiopa, richiedono una maggiore attenzione alla fase di inferenza del modello, cioè quella fase operativa in cui un modello addestrato applica le conoscenze apprese a nuovi dati per generare previsioni, classificazioni o decisioni in tempo reale, ad esempio la progettazione rapida e il monitoraggio dei risultati.

Le allucinazioni sono il primo rischio

Privacy, normative e mancanza di talenti in grado di far funzionare a pieno i sistemi di Gen AI sono i principali osta-



coli, secondo gli operatori sentiti dall'autorità di vigilanza. Le preoccupazioni relative alla privacy e alla sicurezza dei dati, la compliance, per esempio al Gdpr, ma non solo, e la formazione delle persone qualificate sono le sfide più significative. Preoccupano, però, anche le allucinazioni dell'AI, che sono il singolo rischio più citato: gli assicuratori identificano i risultati imprecisi come il pericolo principale dei sistemi di intelligenza artificiale generativa, seguito dai rischi per la sicurezza informatica, la protezione dei dati e la mancanza di spiegabilità (*lack of explainability* o *explainability gap*) che in ambito di intelligenza artificiale si riferisce all'incapacità degli utenti umani di comprendere come e perché un modello AI abbia prodotto un determinato risultato, decisione o previsione.

Altro rischio da non sottovalutare, infine, è la gestione dei fornitori, giacché la dipendenza da provider terzi è, al momento, elevata. La strategia dominante è l'acquisto di soluzioni pronte all'uso o l'utilizzo di modelli di terze parti. La maggior parte degli assicuratori, comunque, ritiene che le disposizioni dell'AI Act sui sistemi di Gen AI siano utili a garantire l'affidabilità dei fornitori.

Fabrizio Aurilia

Per approfondire su www.insurancetrade.it:

- [Le 5 aree in cui l'IA aumenta i rischi cyber](#)
- [Gestione sinistri e AI, alleanza tra Claim Expert e IdentifAI](#)



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 26 febbraio di www.insurancetrade.it – Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012 – ISSN 2385-2577