

PRIMO PIANO

## Ancora risultati record per Generali

Il gruppo Generali a livello globale ha chiuso il 2025 con risultati record, a partire dall'utile netto normalizzato, che è arrivato a 4,3 miliardi con una crescita del 14,5% rispetto all'anno precedente "grazie all'ottima diversificazione del gruppo", si legge in una nota. In aumento anche i premi lordi (+3,6% rispetto al 2024) che arrivano a 98,1 miliardi di euro.

Nel dettaglio, la raccolta netta vita prosegue il trend di forte incremento attestandosi a circa 13,4 miliardi (dai 9,6 miliardi del 2024), grazie al contributo positivo di tutti i segmenti di business e ai minori riscatti. La raccolta netta della linea risparmio è cresciuta a 2,4 miliardi, grazie a Italia, Germania e Asia. La linea puro rischio e malattia si è attestata a 4,4 miliardi, supportata dalla raccolta in Italia, mentre i prodotti ibridi e unit-linked hanno raggiunto quota 6,6 miliardi, beneficiando in particolare dell'incremento in Francia.

Anche il comparto danni è cresciuto in modo significativo, con i premi lordi che hanno raggiunto i 36,2 miliardi (+7,6%), grazie alla performance di entrambe le linee di business: il segmento non auto è salito del 7,3%, l'auto del 7,5% ed entrambi i segmenti hanno registrato un incremento di tutte le principali aree di operatività del gruppo. Includendo il business di Europ Assistance, i premi del segmento non auto avrebbero registrato una crescita del 7,5%. Il combined ratio migliora al 92,6% (era al 94% nel 2024), riflettendo il miglioramento del loss ratio al 63,2% (-2 punti).

Per leggere la notizia completa, [clicca qui](#).

B.M.

INNOVAZIONE

## I manager vincenti governano l'AI

**L'intelligenza artificiale è un cambiamento epocale per l'organizzazione delle compagnie assicurative in cui i dirigenti giocano un ruolo di indirizzo strategico, per non vedere la propria professionalità fagocitata dal sistema. In un convegno organizzato da Sindiac si è sottolineata la funzione del sindacato nell'assestare l'evoluzione delle figure dirigenziali, a partire dalla formazione**

Le soluzioni di intelligenza artificiale si sono affermate rapidamente nell'operatività delle compagnie assicurative, con misurabili vantaggi di efficienza. Per quanto l'AI sia già integrata nei processi, le sue potenzialità non sono ancora espresse del tutto, compito che le imprese stanno affrontando con pianificazione strategica. Gli obiettivi vanno perseguiti e gli impatti sull'organizzazione vanno gestiti, compiti che coinvolgono i ruoli dirigenziali. Sul tema il **Sindiac**, il sindacato dei dirigenti delle imprese assicuratrici, ha organizzato il 10 marzo scorso a Roma un evento dal titolo *Intelligenza artificiale nelle assicurazioni – Rischi o opportunità per i manager?* con lo scopo di approfondire gli effetti dell'introduzione dell'AI sul ruolo e la professionalità dei dirigenti del settore.

Per i livelli dirigenziali si tratta di una nuova sfida, che mette in discussione le dinamiche abituali e le certezze acquisite. L'AI presuppone un continuo ripensamento dei processi operativi, e questo richiede nuove funzioni e nuovi ruoli, con un impatto anche sulla professionalità dei manager. "I dirigenti che oggi hanno una prospettiva di lungo servizio, possono attivare due modalità", ha puntualizzato **Renato Fontana**, consigliere **Federmanager** Roma aprendo i lavori. Nella prima assumono sufficienti conoscenze del tema AI rispetto alle proprie competenze, così da avere un ruolo di promotore e partecipare all'innovazione governando i processi. Nel secondo caso ci si limita a gestire quanto avviene, il manager subisce gli effetti ma non li governa. "In questo modo – ha osservato Fontana – la parte creativa del suo lavoro sarà via via trasferita all'AI e il suo ruolo potrà sparire dall'organigramma aziendale". I manager sono quindi chiamati a evolvere, e il primo passo è intraprendere un percorso di formazione continua "di cui il dirigente deve essere regista, con l'assistenza del sindacato".

### IL SINDACATO PER LA CENTRALITÀ DELLA FORMAZIONE

Il contratto dei dirigenti è scaduto nel 2022 ed è in fase di rinnovo. Questo rappresenta l'occasione per aggiornare il ruolo dei dirigenti e del sindacato nella definizione dei piani formativi che li riguardano e che ora sono proposti dalle imprese,



© Stephan Kühn - Pixabay

in particolare sul tema dell'AI. Il compito del sindacato va individuato nella sensibilizzazione dei dirigenti e nella collaborazione con le imprese sulla formazione dei manager, negoziando l'uso delle potenzialità formative che gli sono proprie nell'interesse dei rappresentati. "Per la sua funzione di rappresentanza, inoltre, dialoga con le istituzioni e può avanzare un confronto su temi utili alla categoria", ha sottolineato il consigliere Sindiac **Francesco Mastrandrea**, che ha poi aggiunto una riflessione sulla figura stessa del manager. L'articolo 2 del contratto nazionale descrive la qualifica di dirigente, ma in un mondo delle imprese in così importante evoluzione potrebbe essere utile rivederne la definizione stessa.

Tornando sul tema della formazione, **Giuliano De Leone**, consigliere Sindiac, ha ricordato l'opportunità di fruire del fondo paritetico interprofessionale, che per le imprese assicurative è **Fondir**, nella cui struttura è presente il sindacato. Nel suo programma per il 2026, Fondir finanzia piani formativi nell'ambito dell'innovazione e dell'introduzione dell'AI nei processi aziendali, con corsi ai quali le imprese assicurative possono candidare i propri dirigenti.

### L'IDEA DEL MANAGER CENTAURO

Il concetto informatico di centauro si deve a **Garry Kasparov**, che sintetizzò così le sue riflessioni a seguito della sconfitta a scacchi subita nel 1997 da parte di un computer. L'esperienza portò l'anno successivo all'introduzione delle competizioni di scacchi avanzati, in cui i giocatori si fanno supportare dalle macchine. Kasparov osservò che in queste occasioni a fare la differenza per la vittoria non sono i migliori maestri di scacchi né i computer più potenti, ma buoni giocatori che avevano sviluppato un processo efficace di collaborazione che le macchine. "Questo ha dimostrato che il vero vantaggio competitivo non deriva solo dalla tecnologia utilizzata o solo dalle capacità specifiche delle persone, ma dal migliore processo in grado di integrare i rispettivi valori", ha spiegato nel suo intervento **Vittorio Carlei**, docente di *AI Economics and Decision Making* presso l'università **Luiss Guido Carli**. "L'intelligenza artificiale – ha detto – è estremamente potente, ma ha il limite fondamentale di non avere accesso al significato delle cose, è in grado di emularlo ma senza comprenderlo. L'uomo deve quindi essere metà centauro e metà architetto", avendo le competenze per condurre i sistemi secondo i propri obiettivi.

Il "manager centauro" sarà quello in grado di disegnare un processo ibrido, in cui alla macchina sono delegati il calcolo, l'analisi dei dati su larga scala, l'individuazione avanzata dei modelli, la generazione di documenti, mentre all'uomo spetta la comprensione del contesto, la creatività strategica, la questione etica, la gestione del rischio. "Il processo ibrido è sintesi tra framework meccanico, che necessita di istruzioni, e ruolo umano capace di giudizio e di creatività", è stata la riflessione di Carlei. Nel settore assicurativo sono già utilizzate soluzioni tecnologiche costruite per integrare al meglio aspetto informatico e apporto umano, basate su motori cognitivi che possono supportare l'elaborazione di tutte le fasi dei processi.

### L'AI SI FA SPAZIO NELL'HR

Tra le compagnie assicurative l'intelligenza artificiale trova vasto impiego nel settore delle risorse umane. Alcune funzioni attribuite riguardano l'automazione nel reclutamento, con cui si ottengono riduzioni dei tempi di assunzione del 60% e risparmio sui costi fino al 30%; ma l'AI è in grado anche di prevedere i picchi nei carichi di lavoro, i fabbisogni degli staff e può simulare il dimensionamento in prospettiva degli organici. Nell'ambito delle performance e del task management riesce inoltre a distribuire i compiti in tempo reale, secondo le competenze del personale e dando priorità alle urgenze.

"Il tema non è agire per la sostituzione delle persone ma costruire la complementarità", ha osservato **Marco Giugliano**, direttore **Praxi Roma**. Che si parli di centauro o di manager potenziato, il dirigente si troverà ad affrontare attività e responsabilità nuove. "Sarà suo compito capire come integrare l'AI nei processi di cui è supervisore in supporto alle persone, come utilizzare le informazioni elaborate per prendere decisioni, come garantire la compliance, i principi etici e il rispetto dei valori e dalla cultura aziendale, fornire le linee guida per il corretto utilizzo dell'AI", ha proseguito Giugliano. In parallelo, ci sono errori da cui guardarsi. Il primo è partire dalla tecnologia e non dall'organizzazione dell'impresa; è fondamentale definire una governance chiara, prevedere un piano di change management e commisurare tempistiche e budget al progetto in atto. Ai manager, quindi, il compito di governare l'attuale fase di trasformazione.

Maria Moro

---

Per approfondire su [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it):

- [Un convegno sull'AI per i dirigenti assicurativi](#)
- [Ccnl dirigenti, il negoziato in stallo](#)

RICERCHE

## Cat nat, le perdite assicurate hanno toccato i 127 miliardi di dollari nel 2025

**È il sesto anno consecutivo in cui i danni coperti da polizza superano i 100 miliardi, rileva l'ultimo rapporto Climate and Catastrophe Insight di Aon, secondo cui, parallelamente, si è ridotto il gap di protezione al 51%: è il più basso mai registrato, ma è merito solo del mercato statunitense. Gli incendi in California sono stati l'evento più costoso**

Le perdite economiche globali causate dai disastri naturali hanno raggiunto i 260 miliardi di dollari nel 2025, il livello più basso dal 2015, ma le perdite assicurate sono rimaste elevate, attestandosi a 127 miliardi di dollari, segnando il sesto anno consecutivo in cui gli indennizzi assicurativi hanno superato la soglia dei 100 miliardi di dollari. È il dato che emerge dal report annuale *Climate and Catastrophe Insight* di Aon, secondo cui gli eventi ad alta frequenza e forte severità, in particolare negli Stati Uniti, "continuano a causare perdite assicurate sostanziali anche in anni con un livello di rischio inferiore alla media". Senza gli incendi boschivi in California, il 2025 sarebbe stato l'anno meno costoso per gli assicuratori dal 2016.

### Si riduce al 51% il gap di protezione globale, ma non in modo omogeneo

Più nel dettaglio, il rapporto segnala che il divario di protezione globale si è ridotto al 51%, il più basso mai registrato, ma questo miglioramento è stato in gran parte dovuto alla concentrazione delle perdite negli Stati Uniti, che hanno rappresentato l'81% delle perdite assicurate globali grazie all'elevata penetrazione assicurativa. Ciononostante, oltre la metà delle perdite economiche a livello mondiale è rimasta scoperta, a sottolineare la persistente sfida di colmare il divario nei mercati emergenti.

L'andamento delle perdite ha rivelato quelli che il report definisce come "contrastanti sorprendenti". Ad esempio, lo scorso anno si sono verificati 49 eventi con perdite economiche

pari o superiori a un miliardo di dollari (superiori alla media di lungo periodo di 46), mentre gli eventi con perdite coperte da assicuratori pari o superiori a un miliardo di dollari sono stati 30, nettamente al di sopra della media storica (17), a riprova di un effetto cumulativo di catastrofi di media entità sempre più frequenti. Le tempeste convettive violente hanno causato da sole 61 miliardi di dollari di perdite assicurate, risultando il terzo importo più alto mai registrato.

Gli incendi di Palisades e Eaton sono stati gli eventi più costosi, causando 58 miliardi di dollari di perdite economiche e 41 miliardi di dollari di perdite assicurate. Le vittime a livello globale sono state 42mila, causate da terremoti e ondate di calore, il 45% in meno rispetto alla media del XXI secolo, con il solo terremoto in Myanmar che ha causato 5.456 vittime. Si stima che almeno 24.400 persone siano morte a causa del caldo estivo in Europa.

### La resilienza deve essere sia fisica sia finanziaria

Il contrasto tra un'attività catastrofale contenuta e un aumento delle perdite assicurate sottolinea un aspetto centrale che riguarda la resilienza. Anche quando la natura allenta la sua presa, gli impatti possono essere profondi. Come accennato all'inizio, le perdite assicurate nel 2025 sono rimaste elevate, attestandosi a 127 miliardi, nonostante perdite economiche inferiori alla media. "Rafforzare la resilienza sia fisica sia finanziaria – si legge nel report – è fondamentale per ridurre l'impatto a lungo termine e la perdita di vite umane".

Per raggiungere l'obiettivo occorre comprendere a che punto persone, risorse e operazioni sono esposte oggi e in base a scenari futuri. Investimenti mirati nella resilienza ridurranno danni, tempi di inattività e perdite di fatturato: "quantificando il ritorno sull'investimento delle misure di mitigazione – scrive Aon – e dimostrando una riduzione credibile del rischio, le organizzazioni possono cambiare radicalmente il modo in cui il rischio è finanziato per contribuire a sbloccare assicurazioni accessibili. Allo stesso modo, questa è un'opportunità per gli assicuratori di impiegare capitale e affrontare bisogni insoddisfatti".

### Perché le perdite globali sono state inferiori alla media

Come si diceva all'inizio dell'articolo, le perdite economiche globali dovute a disastri naturali nel 2025 sono state stimate in via preliminare intorno ai 260 miliardi di dollari, circa





il 23% al di sotto della media a lungo termine dal 2000 (336 miliardi di dollari), il 27% al di sotto della mediana dello stesso periodo (356 miliardi di dollari) e al livello più basso dal 2015. A differenza del primo semestre, caratterizzato da perdite estreme dovute agli incendi in California e alle forti tempeste convettive negli Stati Uniti, le perdite dovute all'attività catastrofica sono state particolarmente contenute durante il terzo trimestre dell'anno. Sono rimaste inoltre circa il 25% al di sotto della media nel quarto trimestre. Tra i fattori cruciali figurano la mancanza di uragani che hanno toccato terra negli Stati Uniti e una pausa generale nell'attività delle tempeste atlantiche durante il picco climatologico della stagione. Le perdite economiche negli Stati Uniti fino a dicembre hanno raggiunto almeno 141 miliardi di dollari, e sono state superiori del 21% alla media. Le perdite economiche in tutte le altre regioni sono state inferiori alle rispettive medie. Aon tuttavia precisa che "queste cifre sono soggette a modifiche, poiché le stime delle perdite per i singoli eventi possono variare anche mesi dopo la data in cui si sono verificati".

#### Gli eventi che hanno provocato le maggiori perdite

Quanto alla classifica degli eventi che hanno provocato più danni nel 2025, il report (come già accennato) colloca in cima alla lista gli incendi di Palisades e Eaton, che sono anche classificati come gli incendi boschivi più costosi dell'era moderna. A seguire, nella lista figurano il terremoto che ha colpito il Myanmar a marzo e le inondazioni stagionali in Cina. L'Asia e il Pacifico hanno subito ulteriori ingenti perdite a novembre e dicembre, quando diffuse inondazioni hanno travolto parti dello Sri Lanka, dell'India e del Sud-est asiatico.

Anche se parliamo di eventi assicurati, quasi un terzo di tutti i danni coperti da polizza nel 2025 sono stati causati dagli incendi in California (41 miliardi di dollari di danni). Que-

sta situazione è simile alla classifica degli eventi del 2024, che presentava analogamente cat nat statunitensi in cima alla classifica, come gli uragani Milton ed Helene, che hanno causato collettivamente perdite per oltre 40 miliardi di dollari. Tuttavia, il 2025 non ha portato alcun uragano negli Stati Uniti e l'unico ciclone tropicale presente nella top 10 è stato l'uragano Melissa, che ha devastato parti di Giamaica e Cuba e ha causato perdite assicurate per circa 2,5 miliardi di dollari. Tutti gli altri eventi principali hanno colpito gli Stati Uniti.

#### La situazione italiana

Il rapporto osserva come in Italia la situazione confermi un "gap di protezione rilevante" anche se il 2025 è stato un anno clemente dal punto di vista della sinistrosità catastrofica, con un numero contenuto di eventi di grande impatto rispetto alla media storica. "I dati del rapporto – ha spiegato **Pietro Toffanello**, ceo di **Aon Reinsurance Italia** – confermano che la sfida climatica è ormai strutturale e i danni causati a inizio anno nel Mezzogiorno dal ciclone Harry sono un segnale anche per il nostro paese". Per Toffanello, la riduzione del gap di protezione a livello globale "è un segnale positivo, ma evidenzia allo stesso tempo quanto sia fondamentale continuare a rafforzare la resilienza fisica e finanziaria, soprattutto nei mercati più esposti e meno assicurati".

**Beniamino Musto**

---

Per approfondire su [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it):

- [Cat nat, le assicurazioni reggono](#)
- [Clima, Ferma chiede uno schema europeo di riassicurazione](#)

#### INSURANCE DAILY

Direttore responsabile: Maria Rosa Alaggio [alaggio@insuranceconnect.it](mailto:alaggio@insuranceconnect.it)

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

T: 02.36768000 email: [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

Per inserzioni pubblicitarie contattare: [info@insuranceconnect.it](mailto:info@insuranceconnect.it)

Supplemento al 12 marzo di [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it) – Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012 – ISSN 2385-2577