

IA & ASSICURAZIONI

La trasformazione è già iniziata

Come l'intelligenza artificiale sta cambiando compagnie assicurative, broker, distribuzione e rapporto con il cliente — con dati e casi reali dal Brasile e dal mondo

Di Fábio Gabrielli

Specialista in Strategy, Growth & AI per il mercato assicurativo.
Founder, Digital Breakfast | Creator, Rock Your Business & VVERIO.

Prima di iniziare

Questo materiale parte da una premessa semplice:

l'intelligenza artificiale nelle assicurazioni non deve più essere discussa soltanto come una tendenza.

È già utilizzata.

Sta già generando risultati.

Sta già modificando i processi.

E, soprattutto, sta già iniziando a cambiare il modo in cui compagnie assicurative e intermediari lavorano.

Tutti i numeri e i casi presentati in questo materiale sono stati tratti da ricerche, studi, autorità di regolamentazione, società di consulenza, aziende e fonti pubblicamente identificate.

Quando un risultato è una stima o un'aspettativa, viene presentato come tale.

Quando un dato è comunicato dalla stessa azienda coinvolta in un determinato case, questo elemento viene considerato nell'interpretazione del dato.

L'obiettivo non è promuovere l'intelligenza artificiale.

È capire: **che cosa sta realmente già accadendo.**

INTRODUZIONE

La domanda è cambiata

Per alcuni anni, una delle domande più frequenti sull'intelligenza artificiale nel mercato assicurativo è stata:

“Arriverà davvero anche nel nostro settore?”

Questa domanda è invecchiata rapidamente.

In una ricerca Deloitte condotta su 200 executive del settore assicurativo negli Stati Uniti, il 76% ha dichiarato che la propria organizzazione aveva già implementato l'intelligenza artificiale generativa in almeno una funzione aziendale.

Tra gli executive Life & Annuities, la percentuale è arrivata all'82%. Nel Property & Casualty, al 70%.

L'intelligenza artificiale è già entrata in:

underwriting;

sinistri;

pricing;

frodi;

customer service;

distribuzione;
marketing;
analisi documentale;
relazione con i clienti;
operations.

Ma esiste una grande differenza tra:

**avere qualche forma di intelligenza artificiale
all'interno dell'azienda**

e

trasformare un'azienda attraverso di essa.

Questa è forse la discussione davvero importante.

1. LA PORTATA DEL CAMBIA- MENTO

Il 76% delle compagnie assicurative intervistate da Deloitte aveva già implementato la GenAI in almeno una funzione.

Questo non significa che tre compagnie su quattro si siano trasformate in aziende guidate dall'intelligenza artificiale.

Tutt'altro.

La stessa Deloitte mostra che molte organizzazioni stanno ancora attraversando la distanza tra proof of concept, sperimentazione e utilizzo su larga scala.

E questa distanza conta.

Perché testare un chatbot è relativamente semplice.

Riprogettare:

dati;

processi;

sistemi;

ruoli;

decisioni;

governance;

e cultura

è molto più difficile.

Il potenziale economico inizia a emergere

In una ricerca McKinsey con più di 50 leader di alcuni dei maggiori gruppi assicurativi europei, oltre la metà degli intervistati stimava che la GenAI potesse produrre:

un aumento della produttività dal 10% al 20%;

una crescita dei premi dall'1,5% al 3%;

un miglioramento dei risultati tecnici da 1,5 a 3 punti percentuali.

Ma solo circa un terzo dichiarava di avere casi iniziali di GenAI in produzione e appena il 20% considerava avanzata la propria maturità nell'IA.

La distanza tra aspettative ed execution resta enorme.

2. L'IA NON È PIÙ SOLO RIDUZIONE DEI COSTI

Per molto tempo, la tecnologia è stata venduta alle aziende soprattutto con una promessa:

fare la stessa cosa spendendo meno.

L'intelligenza artificiale sta aprendo una seconda possibilità:

fare cose che prima non erano economicamente sostenibili.

Nel 2026 Accenture ha intervistato 263 senior executive di compagnie vita, commercial insurance e personal P&C.

Secondo lo studio:

l'81% delle organizzazioni intervistate ha dichiarato di aver già ottenuto almeno un miglioramento del 5% nei premi emessi grazie a iniziative che coinvolgono dati e IA.

Il 7% ha riportato miglioramenti superiori al 20%.

Accenture associa questi risultati ad applicazioni che includono, tra gli altri fattori, pricing migliore, personalizzazione e cross-selling.

Questo cambia la conversazione.

L'IA smette di essere esclusivamente:

efficienza.

Diventa anche:

crescita.

3. QUANDO L'IA CAMBIA L'INTERO PROCESSO

C'è una differenza tra automatizzare un'attività e riprogettare un'intera area del business.

McKinsey riporta che le trasformazioni end-to-end di aree assicurative tramite IA hanno prodotto, nei casi analizzati:

dal 10% al 20% di miglioramento nei tassi di successo dei nuovi agenti e nella conversione delle vendite.

un aumento dal 10% al 15% nella crescita dei premi;

una riduzione dal 20% al 40% del costo di onboarding di nuovi clienti;

un miglioramento dal 3% al 5% nell'accuratezza legata ai sinistri.

Questa distinzione sarà fondamentale nei prossimi anni.

Automatizzare un'attività produce efficienza.

Riprogettare un processo può cambiare l'economia del business.

4. UN CASE SU LARGA SCALA: GENERALI

Generali offre un esempio interessante di trasformazione su larga scala.

Secondo un case pubblicato da AWS, il gruppo ha creato una piattaforma centralizzata di dati, analytics e intelligenza artificiale che ha permesso di condividere applicazioni tra diverse operation.

Nei primi tre anni dei principali casi implementati, Generali ha ottenuto, secondo AWS:

OLTRE €200 MILIONI di risparmi sui costi operativi.

Il gruppo ha aumentato le proprie applicazioni di intelligenza artificiale da 5 a oltre 50 in tre anni.

In alcuni processi, sinistri che prima richiedevano giorni hanno iniziato a essere risolti in un giorno. In determinate situazioni, i casi sanitari semplici hanno iniziato a essere processati in pochi secondi.

Il punto più importante del caso non è il numero di applicazioni.

È l'architettura che c'è dietro.

L'azienda ha iniziato a costruire una capability riutilizzabile.

Questo permette a un nuovo caso d'uso di IA di non dover ripartire ogni volta da zero.

5. BRASILE: L'IA STA GIÀ USCENDO DAI LABORATORI

Anche il Brasile offre esempi concreti.

CNP Seguradora ha sviluppato la piattaforma Ísis, una struttura di intelligenza artificiale generativa utilizzata per diverse esigenze all'interno della compagnia.

Secondo un case pubblicato da AWS nel 2026, la piattaforma rappresentava già:

OLTRE 4.000 ORE annue di lavoro risparmiate.

In alcuni processi di sinistro che coinvolgono più documenti e correlazione di informazioni, l'architettura è stata sviluppata con la capacità potenziale di elaborare automaticamente **l'80% di questi casi**.

La compagnia ha inoltre iniziato a utilizzare la ricerca semantica per individuare informazioni e casi simili, con query dichiarate fino a **100 volte più rapide** rispetto ai metodi tradizionali.

Il caso porta con sé un messaggio importante.

L'intelligenza artificiale più potente probabilmente non sarà quella isolata in una singola schermata.

Sarà quella connessa alla conoscenza dell'organizzazione.

6. MA LA TRASFORMAZIONE PIÙ GRANDE POTREBBE AVVENIRE NELLA DISTRIBUZIONE

Quando guardiamo alle compagnie assicurative, troviamo:

grandi volumi;

sistemi complessi;

processi ripetitivi;

enormi basi di dati.

È un ambiente naturale per l'automazione.

Ma c'è una seconda trasformazione in corso.

Sta avvenendo tra:

broker e agenti assicurativi.

E può avere conseguenze altrettanto rilevanti.

7. IL 65% DEGLI AGENTI AMERICANI HA GIÀ UTILIZZATO L'IA

L'iniziativa Agent for the Future di Liberty Mutual ha condotto nel dicembre 2025 una ricerca su **1.149 titolari e professionisti di agenzie indipendenti statunitensi**.

Il risultato pubblicato nel 2026 colpisce:

il 65% degli agenti ha dichiarato di aver utilizzato l'IA per lavoro nell'anno precedente.

Nel 2025 erano il 37%. E il 41% utilizzava già l'IA ogni settimana.

Nella rilevazione precedente erano il 18%.

Non siamo più di fronte a un piccolo gruppo sperimentale.

L'utilizzo individuale sta rapidamente diventando parte del lavoro quotidiano.

8. IL NUMERO CHE OGNI INTERMEDIARIO DOVREBBE OSSERVARE

4 ORE A SETTIMANA

Questo è il tempo medio che gli utenti di IA hanno dichiarato di risparmiare ogni settimana.

Tra gli agenti intervistati:

il 52% degli utenti risparmiava più di due ore a settimana e il 14% otto ore o più.

In altre parole: **un'intera giornata di lavoro.**

Quattro ore a settimana rappresentano, prendendo come esempio 48 settimane lavorative:

192 ore all'anno, ovvero 24 giornate da otto ore.

La domanda quindi non è più soltanto:

Quanto fa risparmiare l'IA?

Diventa:

Che cosa fa il broker con il tempo che ha recuperato?

9. LE PERSONE SI MUOVONO PIÙ VELOCEMENTE DELLE AZIENDE

C'è un dato ancora più rivelatore.

Sebbene il 65% dei professionisti americani intervistati avesse utilizzato l'IA professionalmente:

SOLO IL 14% ha dichiarato che la propria agenzia aveva già implementato formalmente uno strumento o una soluzione di intelligenza artificiale. E soltanto il 18% ha affermato che la propria agenzia disponeva di policy ben definite per l'uso dell'IA.

Questo fenomeno probabilmente non è esclusivo degli Stati Uniti.

Molto spesso l'intelligenza artificiale non entra in azienda attraverso la strategia.

Entra attraverso il dipendente.

Qualcuno apre ChatGPT.

Un altro inizia a riassumere documenti.

Un altro crea contenuti.

Un altro confronta proposte.

Un altro usa l'IA per scrivere e-mail.

Quando la leadership se ne accorge, la tecnologia è già in uso.

10. LA MAGGIOR PARTE DELLE AGENZIE È ANCORA NELLA PRIMA FASE

Gli utilizzi attuali osservati da Liberty Mutual sono molto rivelatori.

Tra gli utilizzi dell'IA dichiarati dalle agenzie:

18% — *generazione di contenuti di marketing;*

17% — *trascrizione e sintesi delle riunioni;*

13% — *confronto dei dettagli delle polizze;*

10% — *marketing automation;*

9% — *automazione delle attività di routine.*

Questo significa che gran parte dell'IA attuale funziona ancora come:

ASSISTENTE.

Scrive.

Riassume.

Organizza.

Confronta.

Ma il passo successivo appare già nelle risposte sulle intenzioni future.

Nei due anni successivi, gli intervistati consideravano di utilizzare l'IA per:

42% — analisi dei dati dei clienti o dell'agenzia;

41% — automazione delle attività di routine;

41% — marketing automation;

39% — confronto delle polizze e identificazione dei gap.

È un cambiamento importante.

Da:

“scrivi per me”

a:

“capisci per me”.

11. DA GENERATORE DI TESTO A INTELLIGENZA COMMERCIALE

Immaginiamo due agenzie.

Nella prima, l'intermediario apre uno strumento di IA e scrive:

Crea un'e-mail per proporre una polizza aziendale.

Nella seconda, l'intelligenza artificiale conosce:

il portafoglio;

i clienti;

i prodotti sottoscritti;

i prodotti mancanti;

i rinnovi;

le interazioni;

i segmenti;

i rischi;

gli eventi di mercato.

Risponde:

Ci sono 38 aziende nel tuo portafoglio che hanno una polizza property, ma non una copertura cyber.

Poi:

Undici appartengono a settori con un recente aumento dell'esposizione.

Poi:

Queste sono le cinque che dovrebbero essere contattate per prime.

È un cambiamento qualitativo.

La prima azienda sta:

usando l'IA.

La seconda sta costruendo:

intelligenza commerciale.

12. LE AGENZIE CHE CRESCONO SONO PIÙ VICINE ALL'IA

La ricerca di Liberty Mutual ha rilevato un'associazione interessante.

Tra le agenzie che avevano migliorato l'acquisizione di clienti, il 19% aveva già implementato una soluzione di IA, contro il 12% delle altre. Mostravano inoltre una maggiore propensione a implementare l'IA negli anni successivi e riportavano più frequentemente risparmi di tempo rilevanti. È importante fare una distinzione.

Questo dato mostra una **correlazione**.

Non dimostra che l'IA abbia causato la crescita.

Le aziende orientate alla crescita possono semplicemente essere più aperte a tecnologia, dati e nuovi processi.

Ma l'associazione merita attenzione.

13. REGNO UNITO: LE DIMENSIONI FANNO LA DIFFERENZA

Una ricerca commissionata da Open GI su **207 società di brokeraggio britanniche** ha rilevato nel 2025 una realtà diversa:

l'80% non aveva ancora implementato l'IA.

Quindi circa il 20% lavorava su qualche iniziativa.

Ma quando i ricercatori hanno separato i grandi broker nazionali dalle realtà regionali, è emersa una differenza enorme.

Tra i broker nazionali:

il 45% aveva già implementato qualche iniziativa di IA.

Tra i broker regionali e provinciali: il 9%.

E solo il 2% dei broker nazionali considerava la propria strategia di IA matura e completa.

L'intelligenza artificiale può quindi creare due movimenti opposti.

Può ampliare il vantaggio tecnologico delle grandi aziende.

Oppure può democratizzare capability prima disponibili solo per loro.

Quale delle due cose accadrà dipenderà dal modo in cui la tecnologia arriverà alle piccole agenzie.

14. ITALIA: LA SFIDA DELLE MICROIMPRESE

La situazione italiana rende questa discussione particolarmente interessante.

Il mercato dell'intermediazione è composto da un gran numero di strutture di piccole dimensioni.

Per una grande organizzazione, assumere o disporre di competenze in:

marketing;

analytics;

BI;

ricerca;

operations;

CRM;

specialisti;

fa parte della struttura aziendale.

Per una piccola agenzia, no.

È proprio in questo scenario che l'IA può produrre un effetto diverso.

Non soltanto:

sostituire capacità esistenti.

Ma:

creare capacità che l'azienda non ha mai avuto.

È uno degli effetti più rilevanti della tecnologia per i piccoli intermediari.

15. BRASILE: OLTRE 148 MILA REGISTRAZIONI

Anche le dimensioni dell'universo brasiliano meritano attenzione.

Secondo il Relatório de Gestão 2025 della Susep, risultavano registrati:

83.417 intermediari persone fisiche e 65.094 intermediari persone giuridiche.

Complessivamente, oltre 148 mila registrazioni.

La Susep registra inoltre una crescita media di circa il 7% negli ultimi esercizi.

Questo significa che qualsiasi trasformazione tecnologica nella distribuzione può raggiungere decine di migliaia di professionisti e imprese.

16. IL BRASILE DEVE ANCORA MISURARE MEGLIO LA PROPRIA ADOZIONE

A differenza degli Stati Uniti e del Regno Unito, in Brasile esiste ancora un'importante lacuna di informazioni pubbliche.

Al momento della ricerca svolta per questo materiale, non esiste un'indagine nazionale ampiamente diffusa e metodologicamente comparabile con gli studi internazionali presentati in precedenza che risponda a domande come:

Quanti intermediari brasiliani utilizzano l'intelligenza artificiale?

Con quale frequenza?

In quali attività?

Quanto tempo risparmiano?

Qual è l'impatto sulla produttività?

Qual è l'impatto sulle vendite?

Questo deve essere trattato come una lacuna.

Non come un invito a fare stime.

Il mercato brasiliano parla sempre più di IA.

Ma conosce ancora poco, in termini quantitativi, **come la propria distribuzione stia utilizzando la tecnologia.**

17. IN BRASILE, UNA DELLE STRADE PASSA DA WHATSAPP

Se esiste una particolarità importante della digitalizzazione brasiliana, è la presenza di WhatsApp.

E l'intelligenza artificiale sta iniziando a entrare proprio attraverso questo canale.

HubSegs, una società di supporto alla distribuzione con oltre cinquemila intermediari registrati, è diventata, secondo un case diffuso da Akad, la prima dell'organizzazione a commercializzare assicurazioni attraverso un customer journey su WhatsApp con l'utilizzo di IA generativa.

La stessa Akad ha implementato l'IA nel supporto agli intermediari.

Secondo le informazioni diffuse dalla compagnia, il tempo medio di attesa è sceso:

DA 47 MINUTI A 3 MINUTI.

Una riduzione dichiarata del 94%.

L'NPS del supporto ha raggiunto 77.

18. IA PER IL MARKETING: LA PORTA D'INGRESSO

Il marketing è uno dei primi casi d'uso dell'IA adottati dalle agenzie.

E c'è una ragione semplice.

Prima dell'intelligenza artificiale, produrre contenuti con continuità richiedeva:

pianificazione;

ricerca;

copywriting;

revisione;

design;

organizzazione;

pubblicazione.

Per una piccola agenzia, tutto questo compete direttamente con:

customer service;

rinnovi;

prospecting;

quotazione;

sinistri;

gestione.

Non sorprende che la generazione di contenuti sia tra gli utilizzi più comuni identificati nella ricerca americana.

Ma esiste anche una differenza importante tra:

usare l'IA per scrivere

e

usare l'IA per costruire positioning.

19. ROCK YOUR BUSINESS: IA VERTICALE PER L'INTERMEDIARIO BRASILIANO

Un esempio recente in Brasile è **Rock Your Business**.

La piattaforma è stata lanciata nell'agosto 2026 con un focus specifico sugli intermediari assicurativi.

La sua proposta è utilizzare l'intelligenza artificiale per aiutare piccole e medie agenzie nella pianificazione e produzione di contenuti.

La piattaforma considera elementi come:

positioning;

prodotti;

pubblici;

pilastri di comunicazione;

stile;

tone of voice

prima della generazione.

A partire da queste informazioni, supporta la costruzione del piano editoriale e la produzione di contenuti come post, articoli ed e-mail.

Questo modello rappresenta una tendenza rilevante.

IA verticale.

Invece di offrire all'utente semplicemente un language model generico, un'applicazione aggiunge:

contesto;

workflow;

regole;

conoscenza del settore;

dati di business;

esperienza specifica.

La tecnologia di base può essere simile.

L'esperienza e il risultato possono essere molto diversi.

20. PERCHÉ L'IA VERTICALE È IMPORTANTE?

Immaginiamo un intermediario che utilizzi un modello generalista.

Prima di produrre qualcosa di realmente utile, deve spiegare:

chi è;

che cosa vende;

a chi vende;

qual è il suo positioning;

qual è il suo linguaggio;

con quali prodotti lavora;

quali temi devono essere evitati;

qual è l'obiettivo della comunicazione.

Il giorno successivo, spesso dovrà ricostruire parte di questo contesto.

Un'applicazione verticale cerca di trasformare parte di questa conoscenza in:

infrastruttura permanente.

Questo riduce la distanza tra: **modello e business.**

È probabile che gran parte della prossima generazione di applicazioni di IA segua esattamente questa direzione.

Non necessariamente modelli più grandi.

Ma modelli che comprendono meglio:

il contesto in cui stanno lavorando.

[Rock Your Business](#)

21. VVERIO: IL CONCETTO DI INTELLIGENZA MULTI-MARKET

Un altro approccio è rappresentato da **VVERIO**, piattaforma dedicata al mercato assicurativo con architettura internazionale e multi-market.

Il suo primo mercato è l'Italia, ma il concetto parte dall'esistenza di un core tecnologico comune combinato con layer di intelligence specifici per ciascun Paese.

Questo è particolarmente importante nelle assicurazioni.

L'assicurazione non è un prodotto universale semplicemente tradotto in un'altra lingua.

Cambiano:

regolamentazione;

terminologia;

prodotti;

distribuzione;

canali;

comportamento;

fonti di informazione;

rischi;

relazioni commerciali.

Il concetto di **Market Pack** cerca di trattare ciascun mercato come un proprio layer di intelligence.

In pratica, la tendenza va verso piattaforme che non fanno soltanto generare contenuti, ma che riescono a lavorare su:

fonti locali;

eventi di mercato;

contesto regolamentare;

profilo dell'intermediario;

prodotti;

segmenti;

esigenze commerciali.

[Vverio](#)

Questo rappresenta un'altra importante evoluzione **dall'intelligenza artificiale generica all'intelligenza artificiale contestuale.**

22. IL BROKER NON HA BISOGNO DI UN'ALTRA CASELLA DI TESTO

C'è un rischio in questa corsa.

Inserire l'IA in un software non significa trasformare il software.

Aggiungere una finestra in cui l'utente può scrivere:

Chiedi qualsiasi cosa.

È relativamente semplice.

Il valore inizia a crescere quando il sistema comprende già:

chi è quell'intermediario;

chi sono i suoi clienti;

quali prodotti commercializza;

che cosa sta accadendo nel mercato;

quali informazioni sono rilevanti;

quale azione potrebbe essere intrapresa.

La differenza sembra piccola.

Ma è enorme.

23. IL PASSO SUCCESSIVO: IA CHE OSSERVA

Oggi, nella maggior parte delle applicazioni:

è l'utente a cercare l'intelligenza artificiale.

Apri uno strumento.

Fai una domanda.

Ricevi una risposta.

Una nuova generazione invertirà questo flusso.

L'IA potrà osservare continuamente:

nuove normative;

eventi economici;

notizie;

rischi emergenti;

cambiamenti climatici;

cyber incidents;

variazioni nel portafoglio;

rinnovi;

movimenti del cliente;

coverage gap.

E dire:

Qui c'è qualcosa che merita la tua attenzione.

Questo cambiamento sembra sottile.

Ma trasforma l'IA da:

strumento di risposta

in:

sistema di opportunità.

24. IL BROKER AUMENTATO

Forse un buon modo per comprendere il futuro è smettere di pensare a:

IA versus broker.

Il confronto più utile è:

BROKER CON IA

versus

BROKER SENZA IA.

Il primo può utilizzare la tecnologia per:

analizzare;

prioritizzare;

ricercare;

confrontare;

produrre;

organizzare;

monitorare;

automatizzare.

Il secondo continuerà a svolgere manualmente parte di queste attività.

La differenza accumulata può diventare significativa.

25. MA IL CLIENTE VUOLE ANCORA UNA PERSONA

C'è un dato straordinariamente importante in questa discussione.

Una ricerca nazionale commissionata dal Big “I” negli Stati Uniti e pubblicata nel settembre 2026 ha rilevato che:

l'87% dei consumatori considera importante continuare ad avere un agente assicurativo umano.

Ma, contemporaneamente:

il 61% ha dichiarato di essere più propenso a scegliere un agente che utilizza IA e tecnologie moderne per offrire un servizio più rapido e personalizzato.

I due numeri devono essere letti insieme.

Il consumatore, a quanto pare, non sta dicendo:

“togliete la persona.”

Sta dicendo:

“datele strumenti migliori.”

26. FORSE L'IA RENDERÀ L'ESSERE UMANO PIÙ PREZIOSO

L'assicurazione è un business particolare.

In molti momenti, il prodotto è invisibile.

Il cliente compra una promessa.

E spesso scopre il vero significato di quella promessa proprio in situazioni di vulnerabilità.

Un incidente.

Una malattia.

Una perdita.

Un incendio.

Una causa legale.

Un attacco informatico.

La tecnologia può analizzare documenti.

Può individuare informazioni.

Può raccomandare opzioni.

Può automatizzare processi.

Ma questo non rende necessariamente irrilevanti:

empatia;

fiducia;

giudizio;

negoziiazione;

consulenza;

esperienza.

Forse accadrà esattamente il contrario.

Man mano che le attività operative verranno automatizzate, queste capacità potrebbero diventare proporzionalmente più importanti.

27. IL VALORE DEL BROKER PUÒ SPOSTARSI

Storicamente, una parte del lavoro dell'intermediario comprendeva:

trovare informazioni;

richiedere una quotazione;

organizzare documenti;

seguire i processi;

compilare sistemi;

confrontare opzioni;

fare follow-up.

Quanto di questo lavoro continuerà a giustificare ore umane tra qualche anno?

Probabilmente meno.

Questo non significa necessariamente una riduzione dell'importanza del broker.

Significa un cambiamento nella fonte del suo valore.

Da:

processore di transazioni

a:

interprete del rischio.

Da:

intermediario di informazioni

a:

advisor.

Da:

venditore di polizze

a:

gestore della protezione.

28. IL GRANDE SALTO: DAL PORTAFOGLIO ALL'INTELLIGENCE

Per decenni, molte agenzie hanno utilizzato i propri sistemi essenzialmente come archivi.

Nome.

Codice fiscale.

Partita IVA.

Telefono.

Polizza.

Compagnia.

Premio.

Rinnovo.

Questi dati hanno valore operativo.

Ma nascondono un altro asset:

intelligence.

Consideriamo un'agenzia con 5.000 clienti.

All'interno di quel portafoglio possono esserci:

clienti con gap di copertura;
opportunità di cross-sell;
concentrazioni di rischio;
clienti con bassa interazione;
rinnovi critici;
segmenti promettenti;
pattern di cancellazione;
rischi emergenti.

Storicamente, gran parte di tutto questo rimane invisibile perché non esiste capacità umana sufficiente per analizzare continuamente migliaia di relazioni.

L'IA cambia questa equazione.

29. IMMAGINA UN COPILOTA COMMERCIALE

Ogni lunedì, il broker apre il proprio sistema.

Invece di trovare soltanto:

agenda;

task;

rinnovi;

trova:

Cinque opportunità che meritano attenzione questa settimana.

Cliente A

Una recente modifica normativa interessa il suo settore.

Possibile necessità di revisione.

Cliente B

Ha coperture aziendali, auto e vita.

Non ha cyber.

Il settore presenta un'esposizione elevata.

Cliente C

Rinnovo tra 45 giorni.

Lo storico indica un recente calo dell'interazione.

È raccomandato un contatto anticipato.

Prospect D

L'azienda ha annunciato un'espansione.

Identificato un nuovo rischio operativo.

Cliente E

Sinistro concluso di recente.

Momento consigliato per un contatto consulenziale.

Questo non è semplicemente automazione.

È:

INTELLIGENZA COMMERCIALE.

30. IA E LA FINE DELLA COMUNICAZIONE GENERICA

Un altro impatto riguarderà la comunicazione.

Per decenni, un'agenzia ha inviato lo stesso messaggio a:

tutti i clienti.

Ma:

un'industria non ha gli stessi rischi di una clinica.

Un'azienda di logistica non ha le stesse preoccupazioni di una software house.

Una famiglia con figli piccoli non vive lo stesso momento di una persona in pensione.

L'intelligenza artificiale rende economicamente possibile creare una comunicazione molto più contestuale.

Non necessariamente:

un contenuto per ogni persona.

Ma:

comunicazione rilevante per ogni contesto.

È un salto importante.

Da:

broadcast

a:

rilevanza.

31. IL MARKETING NON È PIÙ SOLTANTO ACQUISIZIONE

C'è un altro effetto.

Gran parte delle piccole agenzie pensa al marketing come:

advertising;

Instagram;

post;

lead.

Ma la comunicazione può svolgere altre funzioni.

Educare.

Ridurre i dubbi.

Aumentare il valore percepito.

Migliorare la retention.

Preparare il rinnovo.

Stimolare il cross-sell.

Rafforzare l'autorevolezza.

L'intelligenza artificiale riduce in modo sostanziale il costo di produzione di questa relazione.

Questo spiega perché il marketing compare così presto tra i casi d'uso degli agenti americani.

32. L'IA NON ELIMINA UN PROBLEMA STRATEGICO

Esiste, tuttavia, una trappola.

L'IA può produrre moltissimi contenuti.

Molto rapidamente.

Questo non significa che il contenuto sia:

buono;

rilevante;

differenziante;

strategico.

Un'azienda senza positioning può ora produrre:

contenuti senza positioning su larga scala.

Un'azienda senza focus può produrre:

messaggi senza focus molto più rapidamente.

La tecnologia amplifica le capacità.

Ma capacità e direzione sono due cose diverse.

33. AI THEATRE

Questa potrebbe essere un'espressione importante per i prossimi anni.

Le aziende possono sembrare avanzate nell'IA perché:

hanno inserito un chatbot;

hanno acquistato licenze;

hanno creato un laboratorio;

hanno organizzato un hackathon;

hanno aggiunto un pulsante con delle stelline in un software.

Niente di tutto questo, da solo, rappresenta trasformazione.

McKinsey sottolinea proprio la differenza tra iniziative isolate e trasformazione end-to-end di aree strategiche del business. È in questo secondo gruppo che emergono impatti maggiori su produttività, crescita e costi.

La domanda rilevante non è:

Quanti progetti di IA abbiamo?

Ma:

Che cosa siamo ora in grado di fare meglio grazie all'IA?

34. I QUATTRO STADI DELL'IA NELL'AGENZIA

Un modo semplice per comprendere l'evoluzione è immaginare quattro stadi.

STADIO 1 — STRUMENTO

Il professionista apre un'IA.

Scrivi questa e-mail.

Riassumi questo documento.

Crea questo post.

L'intelligenza è fuori dal processo.

STADIO 2 — ASSISTENTE

L'IA inizia ad aiutare nelle attività professionali.

Prepara questa riunione.

Confronta queste polizze.

Organizza queste informazioni.

Fai una ricerca su questa azienda.

Conosce il task.

Conosce ancora poco il business.

STADIO 3 — IA INTEGRATA

L'intelligenza inizia ad accedere a sistemi e contesto.

Analizza il mio portafoglio.

Identifica opportunità.

Prioritizza i rinnovi.

Trova i gap.

Suggerisci i clienti da contattare.

Ora l'IA conosce una parte del business.

STADIO 4 — ORGANIZZAZIONE AUMENTATA

L'intelligenza funziona in modo continuo.

Lei:

osserva;

analizza;

prioritizza;

segnala;

raccomanda.

E l'essere umano decide dove agire.

In questo stadio, l'IA smette di essere uno strumento.

Diventa:

CAPACITÀ ORGANIZZATIVA.

35. LA SFIDA DEI DATI

Per arrivarci esiste un problema.

L'intelligenza artificiale è tanto buona quanto:

i dati disponibili;

il contesto;

l'integrazione;

le regole;

la governance.

Un'agenzia che ha informazioni sparse tra:

fogli di calcolo;

WhatsApp;

e-mail;

sistema gestionale;

taccuini;

memoria delle persone

non ha soltanto un problema tecnologico.

Ha un problema di conoscenza organizzativa.

L'IA rende questo problema più evidente.

36. GOVERNANCE: LA CONVERSAZIONE CHE DEVE ARRIVARE INSIEME

Più l'IA entra nelle assicurazioni, più diventano importanti domande difficili.

Quali dati possono essere inviati a un modello?

Quali no?

Chi può utilizzarlo?

Come verificare le risposte?

Chi risponde di una decisione?

Come evitare informazioni errate?

Come gestire i dati personali?

Come evitare i bias?

Come registrare le decisioni?

Come rispettare leggi e regolamentazione?

La ricerca americana di Liberty Mutual mostra che solo il 22% degli agenti intervistati dichiarava di fidarsi delle tecnologie di IA con dati aziendali e informazioni sui clienti.

Questa preoccupazione non è un ostacolo all'innovazione.

Ne fa parte.

37. HALLUCINATION NON È UN DETTAGLIO

I modelli generativi possono produrre risposte convincenti ma errate.

Nelle assicurazioni, questo è particolarmente delicato.

Immaginiamo un'IA che inventi:

una copertura;

un'esclusione;

un limite;

una condizione contrattuale;

un requisito regolamentare.

Per questo, l'IA utilizzata in attività critiche non può essere semplicemente trattata come:

“chiedi e fidati.”

Ha bisogno di:

fonti;

controllo;

validazione;

limiti;

responsabilità umana.

38. IL FUTURO NON SARÀ UN UNICO MODELLO

Un altro equivoco comune è immaginare che tutto il futuro sarà costruito su un'unica IA.

Probabilmente no.

Un'architettura aziendale può utilizzare modelli diversi per:

testo;

immagini;

documenti;

classificazione;

ricerca;

voce;

prediction;

recommendation;

automation.

È possibile che l'utente non sappia nemmeno quale modello stia funzionando in ogni momento.

Così come nessuno chiede quale database abbia elaborato un acquisto con carta.

L'IA tenderà a scomparire dentro l'esperienza.

39. AGENTI DI IA

Un altro passo sta già emergendo.

I modelli tradizionali rispondono.

Gli agenti possono:

interpretare un obiettivo;

suddividere un task in fasi;

consultare sistemi;

eseguire azioni;

valutare i risultati;

Per le assicurazioni, questo può significare sistemi capaci di:

preparare un rinnovo;

cercare documenti;

confrontare informazioni;

identificare elementi mancanti;

produrre comunicazioni;

registrare attività;

suggerire i prossimi passi.

Quanto maggiore è l'autonomia, tuttavia, tanto maggiore è la necessità di governance.

40. LA DOMANDA SBAGLIATA

Di fronte a tutta questa trasformazione, è comune chiedersi:

“L'IA sostituirà i broker?”

Forse questa domanda è troppo semplice.

Lo stesso vale per:

“L'IA sostituirà gli underwriter?”

“L'IA sostituirà gli addetti al customer service?”

“L'IA sostituirà gli analisti?”

È più probabile che cambino prima i task, prima che scompaiano le professioni.

E le persone che utilizzano determinate tecnologie possono acquisire più capacità rispetto a chi non le utilizza.

Questo inizia già a emergere nei numeri sulla produttività.

McKinsey riporta miglioramenti dal 10% al 20% nei tassi di successo dei nuovi agenti e nella conversione

delle vendite in determinate trasformazioni basate sull'IA.

41. IL PARADOSSO UMANO

Più task la macchina riesce a eseguire, più diventa facile capire quali attività hanno davvero bisogno di una persona.

Empatia.

Giudizio.

Fiducia.

Negoziazione.

Creatività.

Lettura del contesto.

Capacità di consigliare.

Forse l'IA non ridurrà automaticamente l'importanza di queste capacità.

Forse la aumenterà.

Il dato sui consumatori americani offre un segnale in questa direzione:

l'87% vuole preservare l'importanza dell'essere umano.

Ma:

il 61% è più propenso a scegliere un agente che utilizza tecnologia e IA.

Non è essere umano **o** tecnologia.

È:

ESSERE UMANO + TECNOLOGIA.

42. UN NUOVO MODO DI PENSARE L'AZIENDA

Fin qui abbiamo parlato molto di tecnologia.

Ma forse l'intelligenza artificiale ci sta obbligando a discutere qualcosa di più grande.

Capacità organizzativa.

Che cosa distingue un'azienda straordinaria?

Non è semplicemente possedere tecnologia.

È riuscire a combinare capacità diverse.

È qui che una lente come il framework **SHIELD**[®] può aiutare a organizzare la discussione.

43. SHIELD® E L'AZIENDA NELL'ERA DELL'IA

Il framework SHIELD® propone di osservare un'azienda attraverso sei dimensioni:

S — STRATEGY

Dove l'intelligenza artificiale crea realmente un vantaggio?

Non ogni processo ha bisogno dell'IA.

Non ogni strumento merita un investimento.

Strategia significa scegliere.

H — HUMAN CONNECTION

Che cosa deve restare umano?

Automatizzare tutto ciò che può essere automatizzato non significa che tutto debba esserlo.

La relazione può continuare a essere un vantaggio competitivo.

I — INTELLIGENCE

Come trasformare:

dati;

mercato;

clienti;

esperienza;

informazioni

in decisioni migliori?

L'IA non deve soltanto generare più informazioni.

Deve aumentare l'intelligence dell'azienda.

E — EXPANSION

Come può la tecnologia aiutare a:

acquisire;

trattenere;

fare cross-sell;

aumentare la produttività;

creare nuovi servizi?

L'efficienza senza crescita è solo una parte dell'opportunità.

L — LOYALTY

L'IA può rendere la relazione più:

rilevante;

proattiva;

personalizzata.

Ma la personalizzazione senza fiducia può produrre l'effetto opposto.

D — DYNAMIC EVOLUTION

La tecnologia di oggi probabilmente sarà superata.

I modelli cambieranno.

Gli strumenti scompariranno.

Emergeranno nuovi agenti.

Il vantaggio non può risiedere soltanto nello strumento.

Deve risiedere nella capacità dell'azienda di:

IMPARARE ED EVOLVERE.

44. LA TECNOLOGIA NON È LA STRATEGIA

Questo è forse il punto centrale.

Le aziende non dovrebbero costruire una:

“strategia ChatGPT”.

Né una:

“strategia Gemini”.

Né una:

“strategia degli agenti”.

Queste sono tecnologie.

La domanda strategica è:

Quale capacità vogliamo costruire?

Servire meglio?

Quotare più rapidamente?

Conoscere meglio il cliente?

Analizzare più rischi?

Trovare opportunità?

Rafforzare la distribuzione?

Migliorare la retention?

Poi:

Dove aiuta l'IA?

Questo ordine conta.

45. DIECI NUMERI DA RICORDARE

Il 76% dei 200 executive assicurativi intervistati da Deloitte ha dichiarato che la propria organizzazione aveva già la GenAI in almeno una funzione.

L'81% delle organizzazioni intervistate da Accenture ha riportato almeno un miglioramento del 5% nei premi emessi associato a iniziative su dati e IA.

10%–20% è la fascia di produttività potenziale indicata da più della metà dei leader europei intervistati da McKinsey.

Oltre €200 milioni di risparmi operativi sono stati riportati nel case Generali pubblicato da AWS.

Oltre 4.000 ore annue di lavoro sono riportate nel case brasiliano di CNP Seguradora.

Il 65% degli agenti indipendenti americani intervistati ha dichiarato di aver utilizzato professionalmente l'IA nell'anno precedente.

4 ore a settimana è il risparmio medio stimato dagli agenti che utilizzano l'IA nella ricerca americana.

Il 14% ha dichiarato che la propria agenzia aveva già implementato formalmente una soluzione di IA.

83.417 + 65.094 intermediari persone fisiche e giuridiche risultavano registrati presso la Susep alla fine del 2025.

L'87% dei consumatori americani intervistati considera importante continuare ad avere un agente assicurativo umano; allo stesso tempo, il 61% afferma di essere più propenso a scegliere un agente che utilizza IA e tecnologie moderne.

46. CHE COSA PROBABILMENTE VIENE ORA

Esistono segnali sufficienti per osservare alcune direzioni — non come previsioni garantite, ma come estensioni logiche di ciò che sta già accadendo.

IA più verticale.

Meno strumenti generici.

Più soluzioni costruite per attività specifiche.

IA più integrata.

Meno copia e incolla tra sistemi.

Più intelligence all'interno del workflow.

IA più contestuale.

Lo strumento saprà di più su:

azienda;

cliente;

mercato;

rischio;

storico.

IA più proattiva.

Non aspetterà necessariamente una domanda.

Potrà identificare eventi e opportunità.

IA più regolata e governata.

Soprattutto quando sarà coinvolta in decisioni con impatto sulle persone.

Più valore nel giudizio umano.

Più l'execution diventa automatizzabile, più tende a diventare importante la capacità di prendere decisioni in situazioni complesse.

47. LA VERA DIVISIONE NON SARÀ TRA GRANDI E PICCOLI

Storicamente, la scala ha portato enormi vantaggi.

Più persone.

Più specialisti.

Più sistemi.

Più dati.

Più capitale.

L'IA non elimina questi vantaggi.

Ma può cambiare una parte dell'equazione.

Una piccola agenzia può ora accedere a capacità che pochi anni fa sarebbero state economicamente insostenibili.

Produzione.

Ricerca.

Analisi.

Automazione.

Comunicazione.

Intelligence.

Questo non significa che tutti ne beneficeranno allo stesso modo.

Il risultato dipenderà dalla capacità di applicazione.

48. IL NUOVO VANTAGGIO COMPETITIVO

Esiste una frase allettante:

L'IA sarà un vantaggio competitivo.

Forse per poco tempo.

Se tutti hanno accesso a modelli simili, il modello smette di essere il vantaggio.

Il vantaggio passa a essere in:

dati;

processi;

contesto;

integrazione;

brand;

conoscenza;

cultura;

persone;

velocità di apprendimento.

In altre parole:

NON SI TRATTERÀ DI AVERE L'IA.

Si tratterà di:

SAPERE CHE COSA FARNE.

La trasformazione è già iniziata

Non sappiamo esattamente come sarà una compagnia assicurativa nel 2035.

Né un'agenzia.

Né il lavoro di un underwriter.

Né il lavoro di un broker.

Ma sappiamo già qualcosa sul 2026.

L'intelligenza artificiale ha smesso di essere una curiosità.

Ci sono compagnie assicurative che la utilizzano in produzione.

Ci sono intermediari che la utilizzano ogni settimana.

Ci sono aziende che riportano risparmi.

Ci sono guadagni di produttività.

Ci sono applicazioni commerciali.

Ci sono casi brasiliani.

Ci sono rischi.

Ci sono problemi di governance.

Ci sono professionisti preoccupati.

E ci sono consumatori che, a quanto pare, vogliono due cose allo stesso tempo:

tecnologia migliore

e

enesseri umani di cui potersi fidare.

Forse non c'è alcuna contraddizione.

Forse sarà proprio questa combinazione a definire la prossima fase del mercato.

La domanda, quindi, non è più:

“Quando arriverà l'intelligenza artificiale nelle assicurazioni?”

È già arrivata.

E non dovrebbe essere soltanto:

“Quanti posti di lavoro saranno sostituiti?”

Una domanda più utile potrebbe essere:

“Quali aziende saranno capaci di trasformare l'intelligenza artificiale in capacità organizzativa?”

E per gli intermediari ce n'è una seconda:

“Il broker utilizzerà l'IA soltanto per fare più velocemente ciò che già faceva — oppure per fare cose che prima semplicemente non riusciva a fare?”

Questa differenza può separare due generazioni di aziende.

Una utilizzerà l'intelligenza artificiale come strumento.

L'altra costruirà business capaci di:

osservare meglio;

capire meglio;

decidere meglio;

agire più rapidamente;

e, paradossalmente,

utilizzare meglio ciò che continua a essere esclusivamente umano.

Forse è questa la vera trasformazione.

FONTI PRINCIPALI E METODOLOGIA

Questo e-book utilizza dati pubblicati da organizzazioni come Deloitte, McKinsey & Company, Accenture, Liberty Mutual/Agent for the Future, Independent Insurance Agents & Brokers of America, Open GI, Susep, AWS e dalle aziende coinvolte nei casi citati.

Principali riferimenti:

Deloitte — Scaling Generative AI in InsuranceRicerca condotta su 200 executive di compagnie assicurative negli Stati Uniti.[Accedi allo studio Deloitte](#)

McKinsey & Company — The Potential of Gen AI in Insurance: Six Traits of FrontrunnersRicerca con oltre 50 leader di grandi gruppi assicurativi europei.[Accedi allo studio McKinsey](#)

Accenture — The AI Advantage for InsurersRicerca del 2026 con 263 senior executive del settore assicurativo.[Accedi allo studio Accenture](#)

McKinsey & Company — The Future of AI in the Insurance IndustryAnalisi sulla trasformazione end-to-end di aree strategiche del business e sull'impatto operativo dell'intelligenza artificiale.[Accedi all'analisi McKinsey](#)

Agent for the Future / Liberty Mutual — 2026 Independent Agency Growth StudyRicerca con 1.149 professionisti e titolari di agenzie indipendenti negli Stati Uniti.[Accedi allo studio Agent for the Future](#)

Independent Insurance Agents & Brokers of America — 2026 Consumer SurveyRicerca sulla percezione dei consumatori rispetto agli agenti umani e all'intelligenza artificiale.[Accedi alla ricerca del Big "I"](#)

Open GI — Artificial Intelligence in UK Insurance BrokersRicerca sulle imprese di brokeraggio britanniche e sull'adozione dell'intelligenza artificiale.[Accedi alla ricerca Open GI](#)

Susep — Relatório de Gestão 2025Dati ufficiali sul mercato assicurativo brasiliano supervisionato e sulle registrazioni dei broker.[Accedi al Relatório de Gestão 2025 della Susep](#)

AWS / Generali — Case StudyRisultati pubblicati sull'utilizzo di dati, automazione e intelligenza artificiale nel gruppo Generali.[Accedi al case Generali su AWS](#)

AWS / CNP Seguradora — Piattaforma ÍsisRisultati pubblicati sulla piattaforma Ísis e sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa da parte di CNP Seguradora.[Accedi al case CNP Seguradora su AWS](#)

Akad Seguros — Intelligenza Artificiale applicata all'assistenzaCase sull'utilizzo dell'intelligenza artifi-

ziale nel supporto ai broker, inclusa la riduzione del tempo medio di attesa e i risultati di soddisfazione. [Accedi al case IA di Akad Seguros](#)

Akad Seguros / HubSegs — Journey su WhatsApp

Case sulla commercializzazione di assicurazioni attraverso una customer journey digitale via WhatsApp e l'uso dell'intelligenza artificiale generativa. [Accedi al case HubSegs / Akad](#)

Rock Your Business Informazioni sull'applicazione dell'intelligenza artificiale alla pianificazione e produzione di contenuti per broker assicurativi brasiliani. [Sito istituzionale Rock Your Business](#)

VVERIO Piattaforma di intelligence dedicata al mercato assicurativo, con approccio internazionale e architettura multi-market, con l'Italia come primo mercato. [Sito istituzionale VVERIO](#)

NOTA IMPORTANTE SUI NUMERI

Le percentuali presentate in questo materiale non devono essere confrontate direttamente senza considerare popolazione, Paese, periodo e metodologia di ciascuno studio.

Ad esempio, “il 76% delle compagnie assicurative ha implementato la GenAI” e “il 65% degli agenti ha utiliz-

zato l'IA" misurano fenomeni diversi, in popolazioni diverse e con domande diverse.

Anche i case aziendali non rappresentano necessariamente risultati replicabili da qualsiasi organizzazione.

Quando un risultato è divulgato dall'azienda partecipante o dal suo technology provider, deve essere inteso come il risultato riportato per quel caso, e non come benchmark universale.

Questa cautela è particolarmente importante in un momento di grande entusiasmo intorno all'intelligenza artificiale.

La migliore discussione sull'IA non ha bisogno di numeri più grandi.

Ha bisogno di:

NUMERI REALI.

Sull'autore

Fábio Gabrielli è specialista in strategia, Growth, trasformazione digitale e Intelligenza Artificiale applicata al mercato assicurativo, con oltre 20 anni di esperienza nel settore.

Nel corso della sua carriera ha lavorato in compagnie assicurative come AXA, Generali, Zurich, MetLife, SURA, Berkley ed EZZE, guidando iniziative di marketing, innovazione, pianificazione strategica, canali e crescita.

È fondatore di **Digital Breakfast**, società di consulenza specializzata nel mercato assicurativo, e creatore di **Rock Your Business**, piattaforma di Intelligenza Artificiale per intermediari assicurativi in Brasile, e di **VVERIO**, piattaforma internazionale sviluppata con un'architettura di Market Pack per diversi mercati.

È inoltre autore di **Construindo Corretoras Extraordinárias e creatore di SHIELD®**, sistema orientato allo sviluppo delle capability che sostengono la crescita e l'adattamento delle aziende.