

PRIMO PIANO

Morningstar, polizze promosse

Il mercato assicurativo italiano è ben posizionato per assorbire eventuali shock di mercato dettati da tensioni geopolitiche o dazi commerciali. Lo afferma l'agenzia di rating Morningstar Dbrs in un recente report dedicato nostre compagnie assicurative. Il rapporto, basato sui dati dell'Ania, evidenzia che il settore ha chiuso il 2024 con premi diretti totali per 151,4 miliardi di euro, un Roe consolidato del 15,5% e una capitalizzazione solida, con l'indice di solvibilità che è arrivato al 260% alla fine dello scorso anno.

L'agenzia conferma quindi "lo slancio positivo delle compagnie assicurative italiane" e si dice certa che le imprese del settore saranno in grado di "beneficiare delle opportunità di crescita del mercato nel 2025".

Il report sottolinea inoltre che i portafogli risultano investiti in maniera molto conservativa, con solo una parte residuale degli asset (4%) impiegata in attività ad alto rischio come azioni non quotate, immobili e crediti strutturati. L'agenzia evidenzia che resta tuttavia elevata la concentrazione di investimenti in titoli di Stato italiani o di altri emittenti nazionali, capaci di coprire quasi la metà (47,2%) degli asset investiti: tutto ciò potrebbe esporre le imprese del settore a una possibile volatilità di mercato.

Giacomo Corvi

INTERMEDIARI

Il ruolo strategico dei broker: modelli e prospettive di sviluppo

L'intermediario indipendente moderno non è più solo un distributore, ma un risk manager, un disegnatore di prodotti e un gestore di sinistri. Ma per fare al meglio tutte queste cose, occorre un'organizzazione diversa dal passato. Un'analisi sullo stato dell'arte in Italia ed Europa e alcuni spunti sul futuro che ci attende

Il mercato assicurativo europeo sta vivendo una profonda trasformazione, spinta da evoluzioni normative, cambiamenti climatici, digitalizzazione e nuove aspettative dei clienti. In questo contesto, il canale broker rappresenta un attore centrale e, al contempo, un ambito di riforma strutturale, soprattutto in mercati come l'Italia dove il modello operativo appare frammentato rispetto agli standard europei.

Un dato strutturale aiuta a inquadrare la questione: in Italia la spesa assicurativa pro capite (premi totali/Pil) è pari a circa 2.200 euro l'anno, ben al di sotto dei valori di Francia (3.400 euro), Germania (3.900 euro) e Regno Unito (4.200 euro).

Il tasso di penetrazione assicurativa (premi/Pil) nel nostro paese è fermo al 7,9%, contro una media Ocse superiore al 10% (fonte: Ivass, Ocse insurance indicators 2024). Nel ramo danni, il gap è ancora più marcato: la raccolta è pari a circa 38 miliardi di euro, ma con una forte concentrazione su Rca e abitazione, e una sottoassicurazione evidente in aree come la responsabilità civile professionale, le coperture catastrofali, la business continuity.

(continua a pag. 2)



INSURANCE
REVIEW

è su X

Seguici cliccando qui



(continua da pag. 1)

DIFFUSIONE DEL BROKER: IL GAP ITALIANO

In Italia, i broker rappresentano circa il 10% della raccolta premi nel ramo danni, con una presenza limitata nel segmento retail e un ruolo più consolidato tra le medie imprese. Al contrario, in Francia e Germania il canale broker supera il 20-25%, mentre nel Regno Unito raggiunge punte del 30-40%, in particolare su rischi specialistici.

Questa divergenza riflette differenze strutturali: in Italia, il broker resta spesso una microimpresa individuale, con limitata capacità di investimento e scala, mentre nei mercati core europei il broker ha assunto una forma societaria più solida, integrata in network o gruppi internazionali.

Un aspetto rilevante è l'assenza in Italia di modelli aggregativi forti, come quelli presenti in Spagna o nel Regno Unito, dove piattaforme tecnologiche comuni permettono anche ai piccoli intermediari di accedere a strumenti di analisi, benchmarking e gestione sinistri evoluti.

VERSO MODELLI SCALABILI

Un punto critico del broker italiano è la bassa produttività media, legata alla frammentazione del settore. La transizione verso modelli societari più strutturati, dotati di funzione sinistri, compliance, e risk advisory interna, consente di migliorare in modo significativo la marginalità e la customer retention.

In Francia, ad esempio, il broker medio è una Sas (*Société par actions simplifiée*), con oltre 30 addetti, supportato da tool di pricing e crm evoluti. In Germania e Uk prevalgono strutture organizzate su practice settoriali, capaci di attrarre anche giovani talenti. In entrambi i mercati, i broker più avanzati offrono servizi post vendita strutturati, che migliorano l'esperienza cliente e la capacità di fidelizzazione.

La crescente adozione di piattaforme digitali consente anche di estendere il servizio a segmenti retail, prima poco serviti, e di offrire coperture modulari e flessibili a costi competitivi.

CONSULENZA, SINISTRI E COPERTURE CATASTROFALI

Il broker moderno non è più solo distributore, ma consulente: analizza i rischi, costruisce coperture tailor-made, gestisce sinistri e presidia aree chiave come le coperture cat nat. Ad esempio alcuni operatori italiani hanno introdotto coperture parametriche basate su dati satellitari: l'indennizzo viene riconosciuto in tempi rapidi grazie a trigger oggettivi.

Questi modelli, già maturi in Uk e Francia, rappresentano un benchmark anche per l'Italia, dove l'esigenza di resilienza climatica è crescente.

Sempre più rilevante, inoltre, il ruolo dei broker nell'integrazione di coperture assicurative embedded: polizze abbinate a prodotti o servizi, che richiedono competenze specifiche di progettazione, pricing e gestione dei flussi post-vendita.

(continua a pag. 3)



Milano
27 novembre 2025
FABRIQUE

Per poter partecipare alla selezione
è necessario inviare la candidatura
compilando il form all'indirizzo:
<https://bit.ly/ICAwards25>

Per info: awards@insuranceconnect.it

SCARICA IL REGOLAMENTO COMPLETO



(continua da pag. 2)

CONCENTRAZIONE NEL MERCATO ITALIANO E L'EUROPA CHE CORRE

I primi quattro broker italiani, **Howden, Marsh, Aon, Wtw**, intermediano da soli oltre il 40% dei premi danni gestiti dai broker. Questo evidenzia una forte polarizzazione del mercato: pochi grandi operatori strutturati, seguiti da una lunga coda di piccoli broker locali. Se ne deduce che la scalabilità organizzativa è un vantaggio competitivo evidente, che consente accesso a segmenti corporate, prodotti complessi e partnership internazionali.

Nei primi 10 broker europei, il focus settoriale è fortemente marcato: agroalimentare, costruzioni, sanità, trasporti. In Italia, invece, molti broker restano generalisti. La specializzazione per settori e filiere è un acceleratore di crescita, replicabile anche in Italia con modelli consulenziali.

MODELLI AGGREGATIVI SPINGONO LA CRESCITA

Operatori europei come Howden, **Verlingue**, crescono tramite M&A e tecnologia comune. Il caso di Assiteca (ora Howden Italia) è l'unico esempio italiano comparabile. Il mercato

premia chi sa aggregare altri broker mantenendo autonomia commerciale ma centralizzando operations, sinistri e compliance. È una leva concreta anche per i broker italiani di medie dimensioni.

Nel mercato italiano, dove il broker rappresenta ancora solo il 10% della raccolta danni, c'è spazio per un salto di qualità. La direzione è chiara: strutturarsi, specializzarsi, investire in modelli scalabili e digitali, e presidiare il cliente nel lungo periodo, non solo al momento della vendita.

Chi saprà leggere questi segnali non sarà travolto dalla trasformazione in corso, ma ne diventerà protagonista. Il broker del futuro non venderà solo polizze: costruirà fiducia, proteggerà valore e accompagnerà il cliente nei momenti più complessi. Il tempo per evolvere è adesso.

Fabrizio Crocetta,

Partner – Business & Technology Transformation
Esperto di distribuzione assicurativa, sinistri, e modelli operativi per compagnie, broker e gruppi finanziari



è su **Facebook**

Segui la nostra pagina



RICERCHE

McKinsey: come l'AI rivoluzionerà il settore assicurativo

Secondo l'ultimo report della società di consulenza, solo pochi assicuratori oggi riescono a sfruttare pienamente il potenziale dell'intelligenza artificiale per ottenere un vantaggio competitivo. Per unirsi a questo gruppo, è necessario un cambiamento strategico profondo e strutturale che tenga conto anche dell'elemento umano

Nel corso della storia, l'umanità ha assistito a innovazioni tecnologiche che hanno radicalmente trasformato la società e il modo in cui operano le imprese. Oggi la nuova ondata rivoluzionaria si chiama intelligenza artificiale: una tecnologia capace di ridefinire i modelli di business, le aspettative dei clienti e le strutture operative di interi settori, compreso quello assicurativo. È questo il punto di partenza di *The future of AI in the insurance industry*, l'ultimo report di McKinsey sull'argomento.

Così come l'e-commerce ha alzato l'asticella delle aspettative dei consumatori due decenni fa, si legge nel documento, in questo momento l'AI sta riscrivendo la customer experience: interazioni più accurate e personalizzate, chatbot con capacità quasi umane, offerte su misura e prodotti on demand. A questo si aggiungono le potenzialità della generative AI e della agentic AI, strumenti che vanno ben oltre la semplice automazione, offrendo capacità di ragionamento, giudizio, empatia e creatività.

Nel mondo assicurativo, dove la comprensione del rischio e la gestione tempestiva ed empatica del cliente sono elementi fondamentali, l'intelligenza artificiale rappresenta una svolta epocale. Dalla sottoscrizione delle polizze alla gestione dei sinistri, dalla personalizzazione dell'offerta alla trasformazione delle funzioni di back-office, le applicazioni di questa tecnologia toccano ormai ogni ambito operativo.

L'approccio vincente è una trasformazione totale

Ad oggi, però, dei molti assicuratori che hanno avviato progetti pilota con l'AI, solo pochi sono riusciti a diffonderla nell'azienda. Secondo gli analisti di McKinsey, l'approccio vincente consiste in una trasformazione end-to-end che coinvolga tutta l'organizzazione, con una visione chiara, investimenti mirati e una revisione dei modelli operativi e dei processi aziendali. Inserire l'AI in un flusso già esistente senza prima rivederlo, può significare non sfruttarne il vero potenziale trasformativo.

Le compagnie leader utilizzano un approccio per domini: scelgono un'area strategica e la riprogettano interamente attraverso questa tecnologia. Ciò consente di ottenere risultati concreti, come l'aumento del tasso di conversione nelle vendite, la riduzione dei costi di onboarding e il miglioramento della precisione nella gestione dei sinistri.

Il report procede illustrando una serie di use case di suc-



cesso che dimostrano l'impatto trasformativo dell'AI. Aviva, per esempio, ha implementato oltre 80 modelli di intelligenza artificiale nella gestione dei sinistri, riuscendo a ridurre di ben 23 giorni i tempi necessari per valutare le responsabilità nei casi complessi. Inoltre, ha migliorato del 30% la precisione nell'assegnazione dei casi ai team competenti e ha ridotto del 65% i reclami dei clienti. Tutto questo si è tradotto in un risparmio di oltre 60 milioni di sterline in un solo anno.

Cambiare le persone prima dei processi

La trasformazione passa anche da un completo rinnovamento tecnologico aziendale, che si struttura su quattro livelli: l'interazione con il cliente, il processo decisionale, l'infrastruttura IT e la piattaforma dati. L'intelligenza artificiale va impiegata per modernizzarli tutti. Nel primo livello, per esempio, consente di rendere le interazioni con il cliente più fluide, personalizzate e coerenti su tutti i canali. Nel secondo introduce capacità decisionali avanzate che supportano pricing, underwriting e gestione dei sinistri. L'infrastruttura IT moderna, terzo livello, abbandona i sistemi legacy e adotta ambienti cloud ibridi e scalabili. Infine, la piattaforma dati garantisce una governance efficace e una qualità elevata delle informazioni a disposizione, indispensabile per battere i competitor.

Per quanto sofisticata, però, la tecnologia rappresenta solo metà della sfida: l'altra metà riguarda le persone.

(continua a pag. 5)

(continua da pag. 4)

Per consentire che gli strumenti di AI siano effettivamente adottati, è necessario un vero e proprio cambiamento culturale. I dipendenti devono essere formati, motivati e coinvolti, e le aziende devono diffondere l'idea che padroneggiare i nuovi strumenti sia una parte integrante del loro lavoro.

La resistenza al cambiamento è spesso sottovalutata, ma la storia dimostra che ogni rivoluzione tecnologica crea nuove opportunità, nuovi ruoli e nuove competenze. Le compagnie più evolute non si limitano a fornire strumenti, ma promuovono un vero e proprio mindset orientato all'innovazione.

Sei leve strategiche per il successo

Per riuscire a dominare nell'era dell'intelligenza artificiale, infine, il report di McKinsey consiglia alle compagnie sei mosse strategiche fondamentali. La prima consiste nell'allineare il vertice aziendale attorno a una visione dell'AI non come semplice strumento di efficienza ma come leva per la crescita, la fidelizzazione del cliente e il miglioramento della produttività.

In secondo luogo, è necessario costruire un solido bacino di competenze interne. Le aziende di successo contano su un team digitale prevalentemente interno, con percorsi di crescita definiti e una gestione delle risorse umane orientata a trattenere i talenti.

Un'altra mossa vincente è l'adozione di un modello operativo in grado di supportare la trasformazione. Fondamentale è anche dotarsi di solide capacità di product management per garantire l'efficacia dell'esecuzione.

Sul piano tecnologico, le assicurazioni devono investire in una struttura flessibile e modulare, in cui le componenti AI siano riutilizzabili e basate su architetture aperte e distribuite. Questo consente di adattarsi rapidamente al progresso tecnologico e di ridurre la dipendenza da fornitori esterni.

Un'altra leva essenziale è l'investimento in dati di qualità. Le compagnie devono superare le barriere tecniche e organizzative che ancora ostacolano la gestione dei dati, valorizzando il proprio know-how e rendendolo parte integrante delle capacità AI.

Infine, per ogni euro investito in tecnologia è necessario investire un altro euro per favorire l'adozione dell'AI all'interno dell'organizzazione. Solo così questa tecnologia potrà smettere di essere un progetto laterale e diventare parte integrante dei processi aziendali quotidiani.

Michele Starace

MERCATO

Unicredit ritira l'ops su Banco Bpm

Alla base della decisione, comunicata ieri sera al mercato, soprattutto il ricorso del governo al golden power



Unicredit ritira l'ops su **Banco Bpm**. La decisione è stata comunicata ieri sera al mercato con una nota stampa in cui si specifica che "la condizione relativa all'autorizzazione golden power non è stata soddisfatta". Pertanto, prosegue la nota, Unicredit non ha avuto la possibilità di "dialogare con gli azionisti di Banco Bpm nel modo in cui un normale processo di offerta avrebbe consentito".

L'istituto di piazza Gae Aulenti punta il dito sul management della banca milanese, che avrebbe privato "i propri azionisti del dialogo che normalmente avviene durante un periodo di offerta per comprendere il valore creato dalla combinazione e determinare le condizioni che sarebbero state accettabili per andare avanti". Secondo il board di Unicredit, i tempi per una risoluzione definitiva della questione relativa al golden power sarebbero andati ben oltre la scadenza dell'offerta, nonostante la sospensione di trenta giorni che era stata decisa dalla **Consob**.

Per Unicredit si tratta "di un'opportunità mancata non solo per gli stakeholder di Banco Bpm ma anche per le comunità imprenditoriali italiane e per l'economia in generale".

"La mia responsabilità principale è di agire nel migliore interesse di Unicredit e dei nostri azionisti", ha affermato l'amministratore delegato **Andrea Orcel**. "La continua incertezza sull'applicazione delle prescrizioni del golden power non giova a nessuno dei due. Abbiamo quindi deciso – ha concluso – di ritirare la nostra offerta".

G.C.

Insurance Daily

Direttore responsabile: Maria Rosa Alaggio alaggio@insuranceconnect.it

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

T: 02.36768000 **E-mail:** redazione@insuranceconnect.it

Per inserzioni pubblicitarie contattare info@insuranceconnect.it

Supplemento al 23 luglio di www.insurancetrade.it – Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012 – ISSN 2385-2577

L'Assicurazione che cambia: AI, Dati e Tecnologia

18 Settembre 2025 | 14:00 - 18:30

Hotel Bianca Maria Palace

Viale Bianca Maria, 4 - Milano



Insurance
Connect

in collaborazione con



La competitività nell'assicurazione auto si gioca su strategie in grado di attribuire valore e qualità ai dati sviluppando progettualità, basate anche sull'intelligenza artificiale, che coinvolgono le attività di underwriting e pricing, il marketing, la gestione dei sinistri.

L'obiettivo è trasformare le potenzialità dei dati in capacità di misurare il rischio, costruire modelli di business, personalizzare l'offerta, potenziare l'area sinistri e il contrasto alle frodi. Intorno ai dati si sviluppano politiche per il rigore tecnico, processi favoriti dalla digitalizzazione, così come una molteplicità di prodotti e servizi per una relazione evoluta con il cliente, sempre più integrati in un ecosistema della mobilità.

Programma

14:00 - 14:30 Registrazione

14:30 - 14:40 Benvenuto ai partecipanti e apertura lavori

Maria Rosa Alaggio, direttore di Insurance Review e di Insurance Trade
Corrado Sciolla, ceo di OCTO

14:40 - 15:00 In conversazione con...

Matteo Carbone, fondatore e direttore dell'IoT Insurance Observatory

15:00 - 16:10 Tavola rotonda – Dal prodotto auto ai servizi integrati per l'ecosistema della mobilità

Giuseppe Benincasa, segretario generale di Aniasa

Marco Brachini, direttore marketing, brand and customer relationship di Sara Assicurazioni Generali Jeniot *

Matteo Lazzarini, dirigente della Direzione Generale Ambiente e Clima - Struttura Aria, Regione Lombardia

Gianfilippo Lena, ad di Telepass Assicura

Maurizio Rainò, head of claims di Axa Italia

Giampiero Rosati, procurement director di Ayvens

Corrado Sciolla, ceo di OCTO

Moderà: Maria Rosa Alaggio, direttore di Insurance Review e di Insurance Trade

16:10 - 17:10 Tavola rotonda – Digitalizzazione, telematica e AI per lo sviluppo dell'assicurazione auto

Mauro Massimo Bonacaro, products, distribution channels e brand manager di ConTe.it

Marco Cuffia, direttore tecnico danni di Reale Mutua

Eugenio Lamberti, regional leader sales Italy di OCTO

Elena Repetto, chief operationing officer e chief technology officer del Gruppo Helvetia Italia

Francesco Tomasoni, responsabile IT-Architetture di business e innovazione di Vittoria Assicurazioni

Moderà: Maria Rosa Alaggio, direttore di Insurance Review e di Insurance Trade

17:10 - 17:20 Conclusioni e ringraziamenti

17:20 - 18:30 Networking cocktail

** Invitato a partecipare*

CLICCA QUI per iscriverti