



Shape the future
with confidence

Prospettive del Mercato Broker

Luglio 2026

In collaborazione con:



AREA BROKER
BUSINESS INSURANCE SOLUTIONS



Italian
Insurtech
Association



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Da canale a piattaforma: il nuovo ruolo dei broker nel mercato assicurativo italiano

Il mercato italiano dei broker è entrato in una fase di trasformazione strutturale. Per anni i broker sono stati considerati soprattutto un canale alternativo alla rete agenziale, rilevante nei rischi corporate e nelle linee specialistiche, ma meno centrale nella strategia industriale delle compagnie. Oggi questa lettura non è più sufficiente.

Il brokeraggio sta cambiando natura: non è più solo intermediazione di polizze, ma gestione della relazione, interpretazione dei dati e costruzione di soluzioni *bespoke* per il cliente. A guidare questa evoluzione concorrono più fattori: la crescita del comparto Non-Motor P&C, la maggiore complessità dei bisogni di protezione delle imprese, il consolidamento sostenuto da capitali industriali e finanziari, lo sviluppo di piattaforme tecnologiche e la centralità crescente dei servizi a valore aggiunto.

Per questo il brokeraggio rappresenta oggi uno dei laboratori più avanzati del cambiamento assicurativo in Italia. La trasformazione non riguarda soltanto la proprietà degli intermediari o il numero di operazioni di M&A: incide sui punti chiave della catena del valore – relazione con il cliente, accesso ai dati, orientamento della domanda, velocità di quotazione, servizio post-vendita e costruzione di soluzioni integrate di prevenzione, welfare, gestione del rischio e consulenza. Beyond insurance per Corporate, concetto che ora diventa importante introdurre servizi beyond insurance per diventare rilevanti, si parla di Consulenza sul rischio non più consulenza assicurativa.

Il primo segnale di discontinuità è quantitativo. Nel Non-Motor P&C italiano, i broker hanno ormai consolidato una posizione strutturale, non più ancillare rispetto al canale agenziale. Nel 2024 hanno intermediato circa metà della raccolta Non-Motor, crescendo più di agenti e canali diretti nel periodo 2019-2024 (Figura 1). Va tuttavia ricordato che il volume d'affari include anche il business intermediato tramite collaborazioni con agenti, che trovano nei broker competenze specialistiche utili sulle linee specialty.

I broker stanno consolidando il loro ruolo come canale distributivo chiave nei rami Danni Non-Auto in Italia

Mix distributivo e crescita per canale nei rami Danni Non-Auto in Italia (2019-2024, GWP Danni Non-Auto, €mln, %)

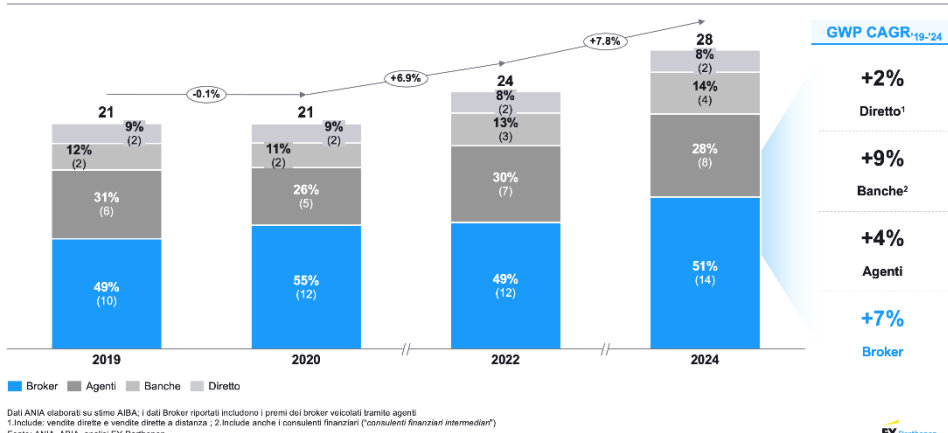


Figura 1 – Evoluzione della raccolta Non-Motor P&C intermediata dai broker in Italia.

Al dato quantitativo si affianca un salto qualitativo. Il valore del broker si misura sempre meno nella sola capacità distributiva e sempre più nella competenza con cui interpreta esposizioni complesse, struttura programmi assicurativi e accompagna il cliente nella gestione del rischio. Nei rischi cyber, nat-cat, supply chain, welfare, health e liability complesse, la domanda non si limita più all'identificazione di un'offerta assicurativa coerente, ma richiede la costruzione di programmi articolati: dalla lettura delle esigenze al confronto delle capacità disponibili, dall'interpretazione degli appetiti assuntivi alla gestione di clausole, servizi e sinistri beyond insurance.

Il panorama italiano dei broker si sta polarizzando attorno a tre archetipi (Figura 2). Da un lato i grandi broker internazionali, che servono grandi corporate, offrono risk consulting, accesso alla riassicurazione e capacità specialistiche. Dall'altro i broker mid-small, spesso radicati territorialmente e con competenze settoriali verticali. Infine, i micro-broker e i broker online, più orientati a prodotti standardizzati e ad acquisizione clienti su larga scala, con un modello economico diverso e più sensibile a marketing, conversione e automazione. In particolare, per i broker mid-small il consolidamento diventa il meccanismo attraverso cui competenze territoriali, specializzazioni verticali e portafogli locali vengono ricomposti in piattaforme più strutturate

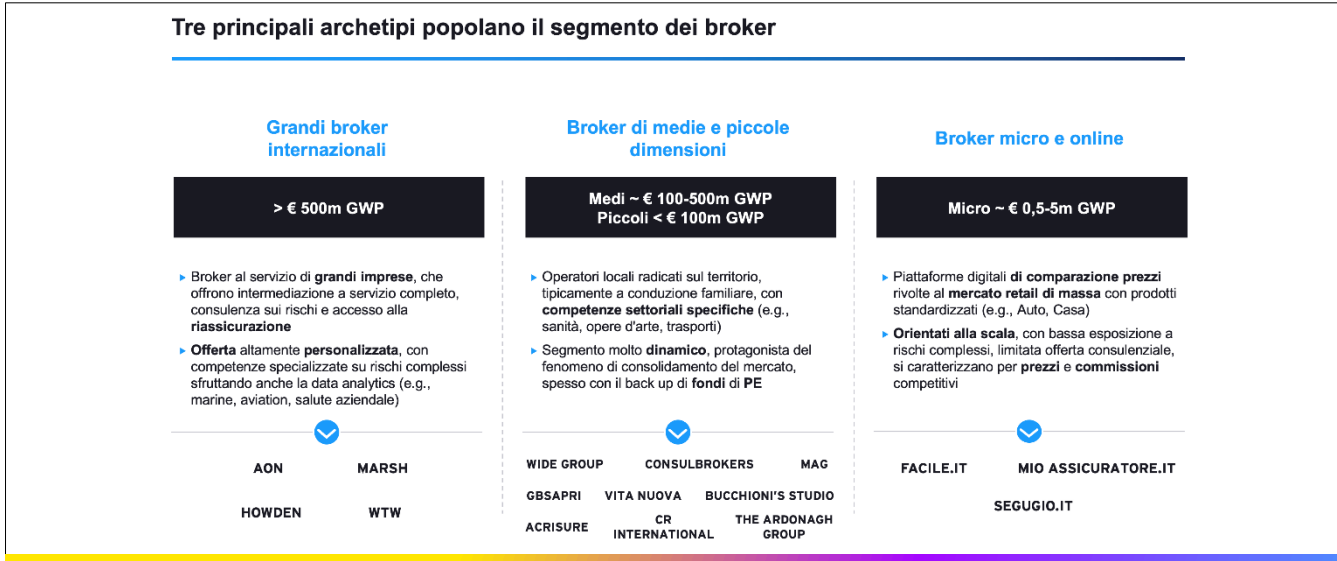


Figura 2 – Archetipi dei broker nel mercato italiano

in crescita del **14%** rispetto alle 694 del 2024, broker e service provider hanno rappresentato oltre l'**87%** delle operazioni.

Nello stesso triennio, in Italia sono state registrate circa 100 operazioni, con una crescita del **72%** nel periodo di osservazione. Quello italiano è uno dei mercati continentali dove il baricentro del consolidamento si sta spostando più rapidamente, seguendo dinamiche simili a quelle che negli ultimi anni hanno caratterizzato il mercato tedesco.

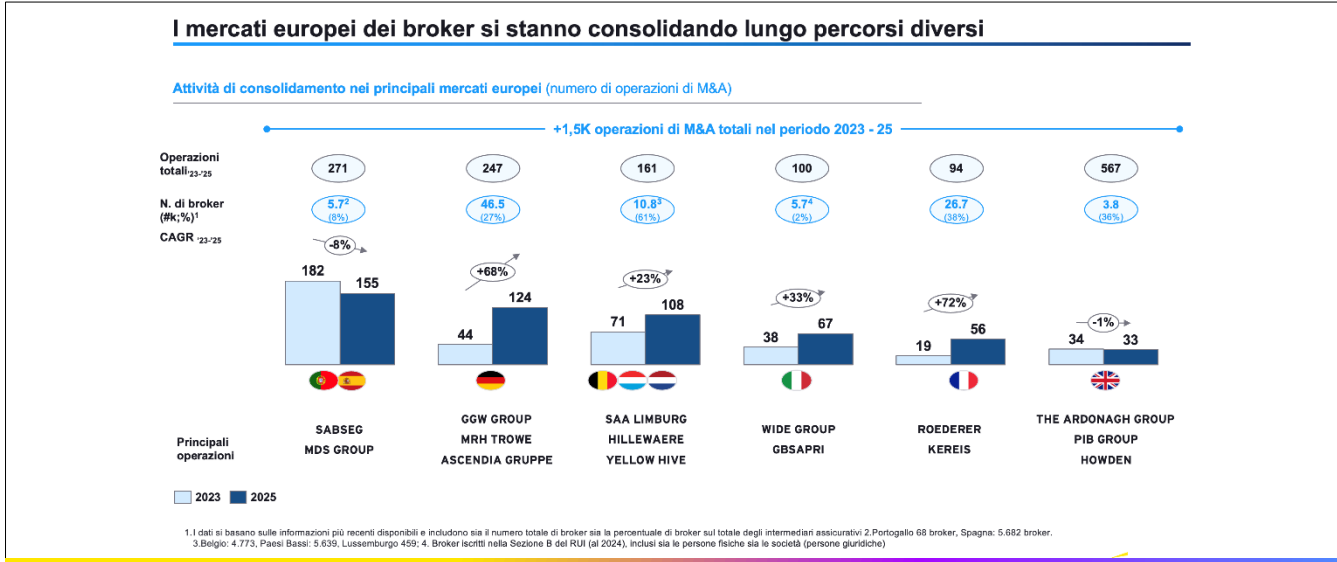


Figura 3 – Accelerazione del consolidamento europeo dei broker



Nel mercato italiano, storicamente caratterizzato dal proliferare di broker di piccole e medie dimensioni, questa dinamica è visibile nella costruzione di piattaforme. Il consolidamento più solido non si limita ad aggregare portafogli: costruisce realtà capaci di integrare governance, processi, dati, competenze commerciali, pricing, compliance e specializzazioni verticali. Morgan Moras, fondatore di Morgan & Morgansrl, e oggi Branch Manager di Area Broker Spa, mette in guardia dal rischio di aggregazioni prive di visione industriale:

“

Molti broker comprano e aggregano senza avere una visione chiara; sembra che sia più importante il puro numero finanziario che chiedersi dove si potrebbe arrivare davvero sfruttando a pieno il potere dei dati congiunti

Matteo Barbini, fondatore e managing partner di Wide, richiama lo stesso punto:

“

Quando si acquisiscono dieci aziende per il solo moltiplicatore dell'EBITDA, senza integrare persone, processi e dati, è possibile perseguire un ottimo progetto finanziario nel breve periodo, ma difficilmente si costruisce una realtà solida per il medio-lungo termine

Operazioni di successo come Nextalia-Firstance, Brera Partners-GBSAPRI, Ardonagh-Mediass, J.C. Flowers-ConsulBrokers, Pollen-Wide e AnaCap-Edge sono esemplificative di percorsi di aggregazione volti a costruire piattaforme operative scalabili, non finalizzati esclusivamente alla mera crescita inorganica.

La tecnologia è ciò che consente al consolidamento di trasformarsi in modello industriale: senza integrazione di processi, dati e workflow, l'aggregazione resta somma di portafogli; con una piattaforma comune, diventa capacità scalabile. API-first placement, portali proprietari, strumenti di market appetite, benchmarking, workflow automatizzati, AI per l'elaborazione delle submission e soluzioni embedded stanno ridisegnando l'economia del collocamento. Esempi come WTW Neuron, Aon Broker Copilot, Marsh Sentrisk e piattaforme employee benefit o open insurance mostrano come il broker possa diventare proprietario di interfacce, dati e processi che in precedenza erano più vicini alle compagnie. Per Barbini, investire in tecnologia non significa acquistare un gestionale o una piattaforma di quotazione, ma costruire un dipartimento capace di studiare i processi di broker e compagnia, facendoli convergere su un'unica piattaforma dati e massimizzandone il valore.

Il risultato è uno spostamento del baricentro competitivo: dalla rete proprietaria alla rete collaborativa, dalla vendita del prodotto alla gestione della relazione, dalla transazione alla consulenza. Moras legge questa evoluzione come il passaggio da intermediari tradizionali a esperti di rischi strategici, aprendo anche lo spazio a nuovi servizi fee-based, con meccanismi ed economics diversi rispetto al collocamento delle polizze. In questo scenario i broker diventano orchestratori della domanda, mentre le compagnie sono chiamate a evolvere verso modelli più aperti, integrati e data-driven.

Il vero vantaggio competitivo non è l'efficienza amministrativa, ma il controllo dell'informazione. Chi governa dati, interfacce e workflow può leggere meglio il mercato, indirizzare la domanda e scegliere con maggiore forza i partner assicurativi. La conseguenza è un modello di relazione più continuo, in cui il broker non interviene solo in sede di sottoscrizione e rinnovo, ma presidia momenti ricorrenti di prevenzione, consulenza, servizio e gestione del rischio.

Per le compagnie, questa trasformazione richiede una risposta attiva. Se i broker diventano operatori industriali, data-driven e sempre più managerializzati, il rapporto carrier-broker entra in una nuova fase. La negoziazione si amplia: non riguarda più solo provvigioni e condizioni commerciali, ma anche accesso al cliente, qualità operativa, capacità disponibile, condivisione dei dati e ruolo nella costruzione della soluzione.

Le implicazioni per gli assicuratori si articolano su quattro livelli.



La prima implicazione è economica. La concentrazione aumenta il potere negoziale dei broker, soprattutto quando gli intermediari controllano portafogli rilevanti o segmenti specialistici difficili da raggiungere con canali alternativi. La pressione sulle commissioni è solo la parte più visibile. Più profonda è la possibilità che la compagnia perda influenza sull'allocazione del portafoglio se non è percepita come competitiva in termini di risk appetite, servizio, velocità e capacità di supporto.



La seconda implicazione riguarda il controllo dell'underwriting. Nei rischi specialistici, la compagnia che non sviluppa competenze distintive rischia di diventare capacità indistinta, sostituibile da altri carrier. Al contrario, chi investe in underwriting specialistico, risk engineering, prevenzione e servizi può diventare partner privilegiato del broker. In questa prospettiva, la risposta non è "ridurre il peso dei broker", ma scegliere dove essere rilevanti e con quale proposta.



La terza implicazione è operativa. I broker evoluti orientano i flussi verso compagnie facili da integrare, rapide nel quotare, trasparenti nei processi e affidabili nella gestione post-vendita. La "*ease of doing business*" diventa un criterio competitivo, non un tema di back office. Per una compagnia, essere lenta, poco integrata o opaca nel servizio significa uscire progressivamente dal *consideration set* dei broker più sofisticati, anche quando il prodotto è tecnicamente valido.



La quarta implicazione è organizzativa e manageriale. La managerializzazione del brokeraggio rende il capitale umano una variabile competitiva: servono profili capaci di integrare acquisizioni, governare piattaforme, leggere il mercato italiano e dialogare con fondi, compagnie e reti distributive. Il consolidamento crea quindi una competizione per il talento. I broker sostenuti da fondi di PE sono in grado di attrarre manager provenienti dalle compagnie, attivando una migrazione di talenti inimmaginabile fino a pochi anni fa. Contestualmente, le compagnie hanno bisogno di profili più senior e politicamente credibili per interfacciarsi con broker più rilevanti e sofisticati.

Una compagnia che continua a gestire i grandi broker come un canale tradizionale rischia di sottovalutare la sofisticazione dell'interlocutore. La relazione con i broker deve diventare una capability industriale: servono funzioni dedicate di broker management, sponsorship executive, capacità negoziale sugli economics, strumenti di lettura del portafoglio e una data platform capace di interpretare pricing, comportamento del broker, qualità del rischio e marginalità reale.

A partire da questi elementi si possono identificare tre possibili posture strategiche per gli assicuratori:

Costruire competenze distintive nei domini in cui la rilevanza dipende dalla specializzazione: nat-cat, health, welfare, liability professionale, fine arts e marine. In questi ambiti, il carrier deve essere co-innovatore, non solo fornitore di capacità assicurativa.

Governare i nuovi equilibri negoziali con grandi broker e piattaforme in consolidamento, presidiando dati, economics, allocazione, performance tecnica e qualità del servizio. La compagnia deve costruire relazioni più simmetriche, evitando di cedere informazione senza ricevere visibilità e controllo.

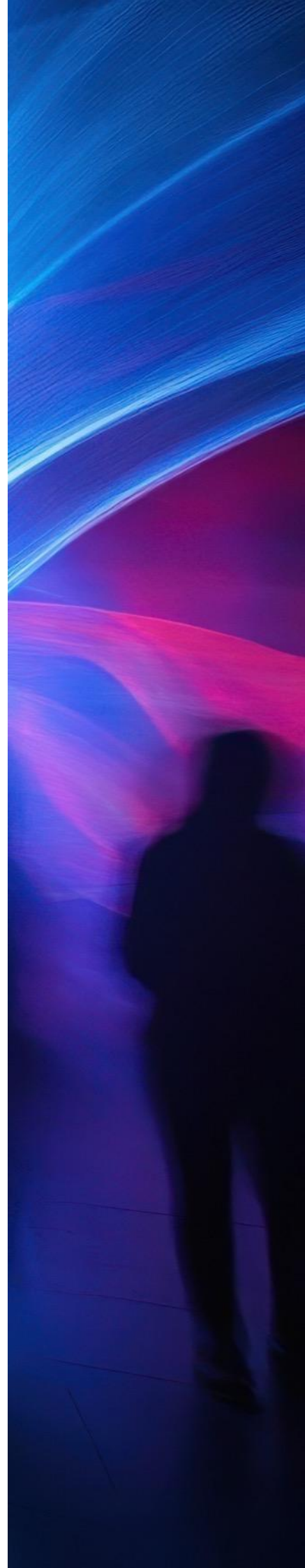
Allinearsi ai nuovi standard operativi nei segmenti in cui il broker richiede integrazione, velocità e trasparenza. L'obiettivo è diventare il partner più semplice con cui lavorare, riducendo attriti e cost-to-serve senza compromettere la disciplina tecnica.

La stessa logica si applica ad automazione e AI/ GenAI: non sostituiscono la relazione, ma ne aumentano la qualità, liberando tempo operativo, rendendo più trasparenti i processi e permettendo al broker di concentrarsi sulle attività a maggior valore. Bergamasco invita a distinguere tra automazione a supporto delle attività e sostituzione della relazione:

“

Non possiamo pensare che la tecnologia e l'intelligenza artificiale sostituiscano il valore dell'attività umana dei nostri broker; rappresentano un coadiuvante e vanno interpretate secondo lo stile imprenditoriale di ciascuna realtà, evitando di inseguire mode temporanee

Nei prossimi anni il mercato resterà frammentato, ma più organizzato attorno a piattaforme, reti specialistiche e poli aggregativi. Non scompariranno i broker indipendenti; cambieranno però le condizioni per restare rilevanti. La fragilità riguarda soprattutto i micro-broker generalisti, esposti a compliance, costi fissi, investimenti tecnologici e pressione sulle provvigioni. Per i broker piccoli o medi con competenze verticali, radicamento territoriale o nicchie difendibili, la permanenza sul mercato resta possibile, purché accompagnata da maggiore specializzazione e capacità di servizio.



Andrea Di Giacomo, CEO della realtà indipendente De Besi - Di Giacomo (ora DBDG Insurance Broker), evidenzia che l'indipendenza resterà possibile, ma richiederà una scala adeguata per rimanere un punto fermo per i clienti, un'alternativa credibile per le compagnie assicurative, e per essere in grado di sostenere investimenti in tecnologia e AI, indispensabili per preservare competitività.

La fase che si apre sarà diversa dalla prima ondata di consolidamento. Per Barbini, la prossima fase di acquisizioni non sarà guidata solo dal bisogno di sostenibilità dei piccoli broker, ma soprattutto dalle opportunità: i piccoli broker potranno continuare a operare, ma solo chi tra loro si aprirà a progetti industriali strutturati potrà anticipare investimenti e ambire a clienti difficilmente raggiungibili da solo. La prossima fase premierà chi saprà trasformare le acquisizioni in capacità industriale: integrazione operativa, retention dei talenti, processi replicabili, competenze verticali e uso disciplinato dei dati.

Guardando al futuro possiamo identificare cinque linee evolutive attese.

1

M&A più selettivo

Gli investitori continueranno a guardare all'Italia, ma con uno sguardo più attento. Distingueranno tra broker con portafogli ricorrenti ma poco integrabili e broker capaci di aggiungere competenze, tecnologia, presenza geografica o accesso a segmenti ad alta crescita. Le valutazioni premieranno piattaforme con management credibile, dati ordinati, processi replicabili, specializzazioni reali e capacità di cross-sell. Al contrario, roll-up non integrati rischieranno di essere penalizzati in fase di exit. Bergamasco sintetizza così il rischio della prima ondata di consolidamento: "Fino a oggi abbiamo osservato una corsa alla crescita tramite acquisizioni a volte poco razionali: si pagano multipli molto alti anche per broker mediocri e per operazioni prive di visione strategica. Con il soft market che si sta affacciando sarà interessante vedere come questi investimenti si comporteranno nel tempo". Di Giacomo richiama un rischio analogo dal punto di vista degli investitori: "Nei prossimi anni si realizzeranno le exit strategy dei fondi che hanno investito sui broker. Esiste uno scenario potenziale in cui i multipli oggi attesi potrebbero non essere riconosciuti dal mercato. In tal caso emergerà il limite di aggregazioni prive di un progetto sottostante o non fondate su realtà realmente eccellenti".

2

Piattaforme ibride broker-MGA-servizi-tecnologia

Il confine tra intermediazione, sottoscrizione delegata, servizi di risk management e distribuzione embedded diventerà più labile. Le MGA sono particolarmente interessanti perché possono combinare competenza tecnica, accesso alla capacità e specializzazione di prodotto. In alcuni segmenti, il broker potrebbe diventare non solo distributore, ma architetto di soluzioni, orchestrando carrier, riassicuratori, dati, servizi e tecnologia.

3

Evoluzione del beyond insurance

La protezione del cliente, soprattutto PMI e corporate, si allargherà verso prevenzione, welfare, salute, sostenibilità, resilienza climatica, cybersecurity e continuità operativa. In questa traiettoria, il broker può diventare advisor di rischio e non solo intermediario assicurativo.

4

Regolamentazione come acceleratore industriale

Le normative (e.g., DORA, FIDA, IDD), gli obblighi nat-cat e le nuove aspettative su dati, resilienza operativa e trasparenza aumentano i costi di compliance. Per i broker più piccoli, questo può diventare un driver di aggregazione; per i broker più grandi, un vantaggio competitivo. Per le compagnie, può invece rappresentare un propulsore per sviluppare interfacce broker compliant, robuste e monitorabili, trasformando la complessità regolamentare da possibile fonte di attriti commerciali o rischi operativi a opportunità di innovazione.

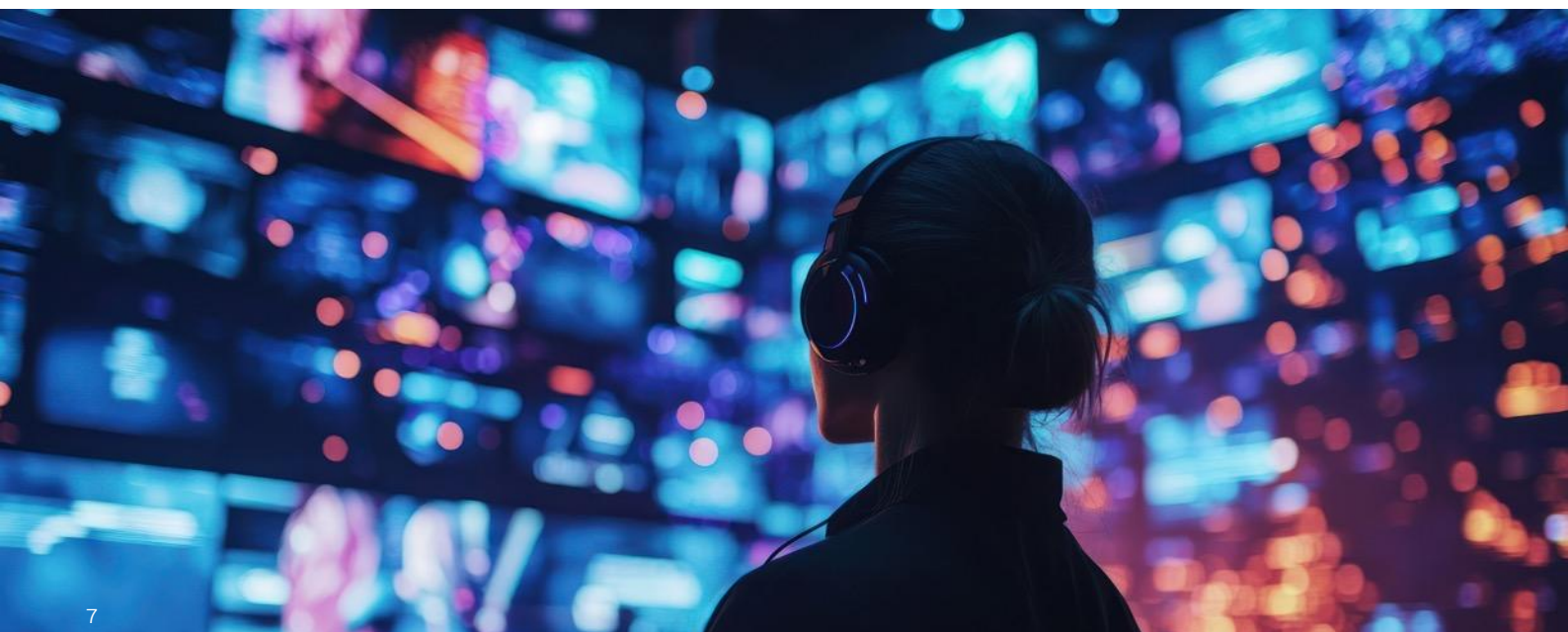
5

Competizione per il capitale umano

La managerializzazione dei broker è uno dei fattori meno visibili ma più importanti della trasformazione. La domanda chiave sarà: “chi sarà capace di gestire i broker dopo le acquisizioni?”. L'Italia è un mercato relazionale, tecnico e regolatorio peculiare. Servono leader capaci di combinare conoscenza assicurativa, capacità commerciale, esperienza di integrazione, credibilità verso i fondi e comprensione profonda dei meccanismi distributivi italiani.

La trasformazione dei broker non è un fenomeno laterale della distribuzione: è una delle leve che definiranno l'equilibrio competitivo del mercato assicurativo italiano nei prossimi anni. Il mercato non sta solo cambiando scala: sta cambiando natura. Da settore imprenditoriale e frammentato, il brokeraggio si sta trasformando in un sistema più industriale, misurabile e orientato ai dati. Questo non eliminerà il ruolo della relazione personale con il cliente; al contrario, la concentrerà sugli elementi a maggior valore aggiunto, all'interno di modelli più strutturati, misurabili e scalabili.

Per gli assicuratori, la posta in gioco è chiara: l'inazione equivale a perdere progressivamente influenza sui punti chiave della catena del valore – relazione con il cliente, dati, velocità decisionale e indirizzo tecnico dei rischi. Agire significa invece scegliere quali competenze distintive costruire, con quali leve governare il nuovo rapporto economico e informativo con i broker, e come adattarsi a standard digitali e di servizio sempre più esigenti. La sfida, per broker e compagnie, sarà costruire un nuovo equilibrio industriale: più integrato nei processi, più trasparente nello scambio dei dati e più orientato alla qualità della relazione con il cliente finale.



EY continua a realizzare il suo purpose - building a better working world - creando nuovo valore per i clienti, le persone, la società e il pianeta, ed instaurando fiducia nei mercati finanziari.

Grazie all'uso di dati, intelligenza artificiale e tecnologie avanzate, i team di EY aiutano i clienti a plasmare il futuro con fiducia e a sviluppare risposte per le principali sfide di oggi e di domani.

Operando nei campi di revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction e con il supporto di analisi di settore dettagliate, una rete globale connessa e multidisciplinare e un ecosistema di partner diversificati, i professionisti di EY sono in grado di fornire un'ampia gamma di servizi in più di 150 paesi e territori.

All in to shape the future with confidence.

"EY" indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una "Private Company Limited by Guarantee" di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su ey.com/IT/privacy. Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita ey.com

© 2026 EY Advisory S.p.A.
All Rights Reserved.

ED None

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia.

ey.com

Contatti

EY



Serena Brando

*Partner in Strategy and Transaction,
EY-Parthenon*

serena.brand@parthenon.ey.com



Andrea Tammaro

Partner Insurance, EY Parthenon

andrea.tammaro@parthenon.ey.com



Marco Concordati

Partner Insurance, EY

marco.concordati@it.ey.com

Italian Insurtech Association



Simone Ranucci Brandimarte

*Presidente e Co-Fondatore,
IIA & Yolo Group*

simone.ranucci@yolo-group.com



Marco Contini

Insurance Business Advisor

consulcon3@gmail.com