

Il valore aggiunto del Broker Assicurativo.

Dove il broker assicurativo crea più valore nel risk management aziendale

Contesto e premessa

Il broker assicurativo contemporaneo non è più, o non è più soltanto, un intermediario che raccoglie dati, chiede quotazioni e colloca polizze. Dal punto di vista regolamentare europeo, l'Insurance Distribution Directive richiede che i distributori si assumano responsabilità sugli esiti per il cliente e che i prodotti collocati rispondano ai suoi bisogni; allo stesso tempo, l'IVASS ricorda che il broker è l'intermediario che agisce **su incarico del cliente** e non in rappresentanza delle imprese di assicurazione. In altre parole, la matrice giuridica del broker è già quella di un consulente di parte del compratore, non di un semplice canale commerciale.

Anche la rappresentazione che ne dà l'associazione di categoria italiana va in questa direzione. AIBA definisce il broker come un professionista esperto di gestione del rischio e di soluzioni assicurative, con un ruolo consulenziale nella gestione e mitigazione dei rischi e nel trasferimento di quelli residui al mercato; lo stesso schema operativo moderno, secondo AIBA, comprende analisi dei rischi, definizione delle specifiche contrattuali, scelta degli assicuratori, gestione dei contratti e assistenza nella liquidazione dei danni. Il codice deontologico dell'associazione chiede inoltre al broker di salvaguardare gli interessi del cliente, assisterlo nell'individuazione delle necessità assicurative, nella formulazione delle condizioni contrattuali e, se necessario, nella gestione dei sinistri.

Questo spostamento di ruolo coincide con un cambiamento molto più ampio nel risk management aziendale. Il profilo FERMA 2024 dei risk manager italiani mostra che le responsabilità non si fermano alla gestione delle polizze: nello scope rientrano sviluppo delle risk map, quantificazione del rischio, training e cultura ERM, claims handling, loss prevention e strategie di risk financing. Lo stesso profilo italiano segnala che, negli ultimi dodici mesi, i trend di mercato più impattanti sono stati l'aumento dei premi, la scarsità di soluzioni innovative e i cambiamenti di wording; inoltre, il 64% dei rispondenti italiani stima che alcune attività o location possano diventare "uninsurable", mentre cresce la propensione a captive e parametriche. In un contesto del genere, il broker che si limita alla ricerca del miglior prezzo è strutturalmente insufficiente.

Anche il quadro dei rischi spinge verso un broker molto più tecnico e consulenziale. L'Allianz Risk Barometer 2026 colloca i cyber incident al primo posto globale per il quinto anno consecutivo e l'AI risk al secondo, con una crescita molto rapida; nel profilo FERMA Italia, il cyber è il rischio più citato nel breve termine e i rischi percepiti come

potenzialmente non assicurabili in futuro includono cyber-attacks, rischi fisici da cambiamento climatico e supply chain disruption. Ciò significa che la tradizionale separazione tra “risk management” e “assicurazione” è sempre meno sostenibile: capire cosa trattenerne, cosa mitigare, cosa trasferire e con quali strutture è diventato un lavoro di architettura del rischio, non di mera intermediazione commerciale.

La domanda, quindi, non è se il broker possa creare valore nel risk management aziendale. La vera domanda è **dove** il suo valore sia più alto, più specifico e meno sostituibile da altre figure. Ed è qui che serve una distinzione fondamentale: il valore “generale” per l’azienda non coincide sempre con il valore “distintivo” del broker. L’analisi e la mappatura dei rischi possono essere il passaggio più importante per l’impresa in assoluto; ma non è detto che quello sia il punto in cui il broker, rispetto a un CRO, a un risk manager interno o a un consulente ERM specialistico, sia davvero insostituibile. Al contrario, il massimo valore specifico del broker emerge spesso proprio dove competenze di rischio, lettura dei wording, conoscenza del mercato, disclosure e dinamica dei sinistri si incontrano.

La conclusione della ricerca, anticipata qui con chiarezza, è questa: **se devo scegliere una sola categoria tra le quattro proposte, la categoria in cui il broker assicurativo crea il maggior valore aggiunto specifico è la gap analysis delle coperture**. Non perché le altre tre siano meno importanti in assoluto, ma perché in nessun altro passaggio il broker combina in modo così unico il suo mandato fiduciario verso il cliente, la capacità di interpretare i rischi in chiave assicurativa, la padronanza del wording e delle esclusioni, la conoscenza della risposta sinistri e la forza negoziale verso il mercato. Questa tesi trova un supporto molto forte nella guida Airmic sui broker tender, secondo cui il nucleo del valore del broker sta nella valutazione strutturata del placement in termini di **cover, programme design e pricing**.

Le quattro categorie di valore

Analisi e mappatura dei rischi

L’analisi e la mappatura dei rischi sono il punto di partenza di qualsiasi processo serio di risk management. Lo confermano sia gli standard di riferimento, come ISO 31000 e COSO ERM, che insistono sull’integrazione del rischio nella governance, nella strategia e nei processi decisionali, sia il profilo dei risk manager italiani, in cui lo sviluppo delle mappe dei rischi resta una delle prime tre attività in scope per i profili ERM e per quelli misti ERM/Insurance.

Qui il broker può portare diversi vantaggi reali. Il primo è una lettura esterna e comparativa: un broker ben organizzato vede decine o centinaia di aziende simili, conosce i loss trend di settore, sa dove si stanno spostando i mercati, quali rischi stanno diventando difficilmente assicurabili e quali informazioni chiedono gli underwriter. Il secondo è la traduzione del rischio in “rischio assicurabile”, cioè nella lingua concreta di limiti, scenario di perdita, accumulo, sublimit, esclusioni, retentions, claims made, BI e supply chain dependencies. Il terzo è la capacità di far emergere rischi poco visibili per l’azienda perché dispersi tra funzioni differenti, come dipendenze di filiera, accumuli geolocalizzati, rischi di wording o lacune di disclosure. I case study Marsh su Sentrisk

mostrano bene questo contributo: nel caso di un produttore di semiconduttori, l'analisi della supply chain ha permesso di passare da dati incompleti su 84 siti fornitore a una mappatura di 94 siti validati e oltre 16.000 fornitori di secondo e terzo livello; nel caso di un produttore automotive, l'analisi ha evidenziato circa 10 concentrazioni geografiche di rischio e 6 colli di bottiglia rilevanti.

Il limite, però, è altrettanto chiaro. La vera analisi di rischio "enterprise-wide" non si esaurisce nella dimensione assicurabile. Comprende governance, risk appetite, cultura, reporting al board, assurance map, sostenibilità, AI, compliance, business continuity, supply chain, cyber posture, reputazione, processi e dipendenze operative. ANRA, nel suo percorso ALP accreditato FERMA, dedica moduli separati a risk assessment, controllo e trattamento dei rischi, ERM e governance, e sinistri/crisis management, a dimostrazione del fatto che il mestiere del risk manager è una disciplina ampia e specialistica. Se l'azienda vuole costruire un framework ERM di livello board, il broker può essere un attore rilevante, ma non sempre il leader naturale del processo.

In sintesi, l'analisi e mappatura dei rischi sono spesso la fase **più importante per l'azienda**, ma non sempre quella in cui il broker ha il vantaggio competitivo più esclusivo. È un'area in cui il broker crea valore quando sa leggere il rischio con profondità settoriale e tradurlo in scelte di retention, prevenzione e trasferimento; perde invece centralità quando il perimetro diventa pienamente ERM, organizzativo e di governance.

Gap analysis delle coperture

La gap analysis delle coperture è il vero ponte tra il mondo del rischio e il mondo della polizza. È il momento in cui si prende il profilo di rischio dell'impresa e lo si mette a confronto con ciò che è realmente assicurato, con quali limiti, in quali territori, con quali condizioni, soglie, definizioni, franchigie, trigger, esclusioni, obblighi di disclosure e procedure sinistri. È anche il punto in cui si capisce se il programma attuale difende davvero il bilancio o se, al contrario, produce una sicurezza solo apparente.

Qui il broker ha un vantaggio difficilmente replicabile da altri consulenti. La guida Airmic sui broker tender è molto esplicita: le organizzazioni devono poter dimostrare una valutazione strutturata del placement in termini di **cover, programme design e pricing**, e "questi due fattori sono il core del broker value". La stessa guida insiste sul fatto che una costed tender si fonda su una wording specification che definisce linee, limiti, cover e requisiti contrattuali, che saranno poi usati per decidere quale broker vince l'incarico. È una conferma molto forte del fatto che il punto di massimo valore del broker non è il semplice accesso al mercato, ma la capacità di **configurare correttamente l'oggetto da portare al mercato**.

La ragione è intuitiva. Se il rischio è stato mappato in modo corretto ma il programma è disegnato male, l'azienda può comunque restare scoperta. Si può avere una property all risks con business interruption formalmente ampia ma costruita su valori non aggiornati, massimali insufficienti, sottolimiti non coerenti con l'esposizione, esclusioni cyber non comprese, dipendenze critiche di fornitura non dichiarate, clausole di local admitted coverage non coordinate, estensioni contingent business interruption non allineate alla supply chain reale, oppure claims protocols che complicano la

liquidazione. In questo spazio il broker unisce capacità di lettura del contratto, esperienza sinistri, benchmarking di mercato, disclosure verso underwriter e tecnica negoziale.

Il caso WTW in Italia sui marchi di lusso è particolarmente istruttivo. A WTW è stato chiesto di fare una verifica tecnica di un programma PDBI e inventory collocato presso i Lloyd's da un altro broker; la società ha condotto una valutazione approfondita dell'attività, delle esposizioni e degli obiettivi, mappando i rischi rispetto alle coperture in essere e identificando varie lacune e scoperture. Il remarketing completo non ha portato necessariamente a "stravolgere" la struttura, ma a mantenerla in un formato molto migliorato, negoziando una formulazione su misura, procedure sinistri riviste e costi trasparenti. È l'esempio perfetto di ciò che la gap analysis fa bene: non rincorre la polizza nuova a tutti i costi, ma corregge la distanza tra profilo di rischio e protezione effettiva.

Lo stesso accade nel case study Marsh sull'EV battery manufacturer: dopo un sinistro rilevante, Marsh ha svolto un'analisi dettagliata del wording esistente, ha evidenziato i gap rispetto all'esposizione del cliente e ha ottenuto una copertura più ampia con stesso premio e stesse franchigie. Questo risultato è molto più sofisticato del "fare shopping": significa capire **quale** copertura mancava, **perché** mancava e **come** presentare il rischio agli assicuratori per ottenere una risposta migliore senza aumentare il costo totale.

Il contro di questa categoria è che richiede un broker davvero tecnico. Se il broker non padroneggia i testi di polizza, la giurisprudenza rilevante, le dinamiche di claim preparation, i trend degli underwriter e le implicazioni delle clausole across territories, la gap analysis si riduce a una checklist. Ma quando è fatta bene, questa è la fase in cui il broker smette di essere "intermediario" e diventa architetto della protezione.

Trasferire il rischio al mercato

Il trasferimento del rischio al mercato resta il cuore storico del brokeraggio. Accesso alla capacità, relazioni con gli assicuratori, costruzione dei layer, scelta tra mercati locali e internazionali, organizzazione di programmi multinazionali, uso di captive, ART e parametriche: qui il broker conserva una centralità evidente. Non a caso, tra i criteri con cui i broker vengono valutati in gara, Airmic include la forza negoziale sui mercati, la conoscenza del settore, la capacità di servire il conto in geografie diverse, la possibilità di proporre cover enhancements e di sfidare lo status quo.

Per le aziende italiane il tema è diventato ancora più rilevante perché il mercato è più selettivo, più tecnico e meno indulgente. Il profilo FERMA Italia mostra che i trend di mercato più impattanti sono stati aumento dei premi, mancanza di soluzioni innovative e wording changes; inoltre cresce l'interesse per risk retention, captive e parametriche, con una propensione ad usare captive salita dal 21% nel 2020 al 34% nel 2024. Se cyber, climate physical risk e supply chain diventano più difficili da assicurare, il broker capace non si limita a "piazzare dove si può": deve ripensare il mix tra retenzioni, captive, limiti tradizionali, DIC/DIL, parametriche e strumenti alternativi.

Il case study Marsh sul grande OEM asiatico di veicoli elettrici che voleva crescere in Nord America ed Europa mostra bene questo livello di valore. Marsh ha lavorato con

workshop su claims, exposure analysis, framework legali, opzioni di copertura, strutture di global program e analisi contrattuale; poi ha effettuato benchmarking e risk analysis per definire maximum possible loss, limiti adeguati e retention, e infine ha reperito capacità dai mercati asiatici e londinesi per strutturare un Global General Liability Program da 100 milioni di dollari. Questo non è il trasferimento “base” del rischio; è l’orchestrazione di mercati, limiti, retention e compliance internazionale a partire da un disegno di rischio coerente.

WTW Italia, sul piano dell’offerta, descrive una capacità analitica e tecnica che va in questa stessa direzione: captive advisory, claims services, alternative risk transfer, risk engineering, risk quantification e enterprise risk services. Anche Marsh Italia presenta, sotto Marsh Advisory, competenze integrate di risk data analytics, risk consulting e claims management, con una struttura dedicata in Italia. In altre parole, il trasferimento oggi crea valore quando è il **prolungamento** di una lettura tecnica del rischio, non quando è solo execution commerciale.

Il limite di questa categoria è che, se isolata dalle altre, rischia di diventare relativamente commoditizzata, soprattutto sulle linee più standardizzate. La stessa Airmic osserva che le proposte di broker possono essere molto standardizzate e che il buyer deve forzare il broker a concentrarsi sui veri differenziatori di servizio. Se il rischio è mal definito a monte, il broker può negoziare ottimamente... la cosa sbagliata.

Supporto sinistri e prevenzione

Il supporto sinistri e prevenzione è la categoria che, per molti CFO e amministratori delegati, rende il valore del broker più tangibile. Anche perché qui il beneficio smette di essere teorico: o il broker migliora l’esito economico di un claim e riduce la disruption, oppure non lo fa. L’indagine Airmic del 2024 sui claims è molto utile: i livelli di servizio sinistri sono importanti per oltre metà dei rispondenti nella scelta dell’assicuratore, il coinvolgimento dei team claims in renewal e quotation è percepito come utile dal 98% di chi lo ha sperimentato, e i broker sono descritti come attori importanti nel raccogliere dati e informazioni per agevolare la valutazione del danno e rendere più fluido il processo di liquidazione.

Questo dato è centrale perché mostra che il claim non è più la “fase finale” accessoria. È una componente che influenza la progettazione della copertura, la scelta degli assicuratori e la qualità complessiva del programma. Non a caso Airmic evidenzia anche che ongoing dialogue tra underwriter, claims teams e buyer aiuta policy wording e cover design, mentre gli acquirenti sofisticati chiedono servizi come risk mitigation advice, loss scenarios e trend updates, molto più della relationship management generica. Questo avvicina fortemente la funzione claims alla funzione prevention.

Il case study Marsh/Good Group è un esempio molto concreto. Le attività di riparazione del seawall nella zona del Ferry Building ad Auckland avevano causato perdite economiche a un gruppo della ristorazione; Marsh ha ricostruito il nesso tra lavori, rischio di danno e clausola di Public Authorities extension, sostenendo che si fosse attivato un trigger di business interruption collegato all’azione dell’autorità pubblica per minaccia o timore di danno. Il claim è stato negoziato con successo non perché

esistesse una polizza “miracolosa”, ma perché il broker ha saputo leggere il fatto dannoso nella grammatica della copertura. Questo è puro valore di claims advocacy.

Un altro caso, ancora più tecnico, è quello dell’EV battery manufacturer descritto da Marsh Giappone. In presenza di incendi delle batterie e di una controversia sulla responsabilità tra costruttore e fornitore, il team claims di Marsh ha svolto un root-cause analysis che ha permesso di attribuire correttamente la responsabilità e di dimostrare l’esigenza di copertura oltre i pieni limiti di polizza, in eccesso di 35 milioni di dollari. Qui il valore del broker non è solo amministrativo: è quasi forense, tecnico e negoziale insieme.

Il contro di questa categoria è che, per quanto importantissima, spesso si manifesta **dopo** che il rischio si è materializzato. Inoltre, una parte del valore claims può dipendere da specialisti esterni — periti, forensic accountants, ingegneri, avvocati, esperti di root-cause analysis — che il broker coordina ma non necessariamente possiede tutti in house. Per questo motivo, il supporto sinistri e prevenzione è una categoria di altissimo valore, ma non sempre quella che meglio distingue il broker nella fase di disegno complessivo del programma.

La categoria con più valore aggiunto

Se la domanda è: **“Qual è la categoria in cui il broker assicurativo crea il maggior valore aggiunto specifico?”**, la risposta più solida è **la gap analysis delle coperture**.

Il motivo è semplice ma non banale. L’analisi e mappatura dei rischi è fondamentale, ma è terreno condiviso con risk manager interni, CRO, consulenti ERM, cyber specialist, ingegneri e internal audit. Il trasferimento al mercato è decisivo, ma senza un corretto disegno della copertura rischia di ridursi a una negoziazione di prezzo, limiti e capacity su un oggetto imperfetto. Il supporto sinistri e prevenzione produce valore enorme, ma spesso entra in gioco dopo il loss e in parte dipende da specialisti ulteriori. La gap analysis, invece, è il punto in cui il broker esprime la sua combinazione più rara: lettura del rischio, conoscenza del contratto, esperienza claims, capacità di disclosure verso gli underwriter, benchmarking di mercato e negoziazione del wording.

La guida Airmic è molto chiara nell’identificare come “core of broker value” la valutazione del placement in termini di cover, programme design e pricing. Questa triade coincide quasi perfettamente con la gap analysis ben fatta: capire che cosa copre davvero il programma, come è progettato rispetto all’esposizione reale e a quale costo totale del rischio. La wording specification diventa, in un tender serio, il documento che decide quale broker vince. Non è un dettaglio tecnico: è la prova che la qualità del broker si misura in larga parte **nella capacità di trasformare la lettura del rischio in architettura contrattuale efficace**.

Anche i case history raccolti convergono in questa direzione. Nel caso WTW Italia del retailer luxury, il valore creato è stato identificare lacune e scoperture, migliorare la formulazione e semplificare i protocolli claims. Nel caso Marsh dell’EV battery manufacturer, il risultato è stato ottenere copertura più ampia a parità di premio e franchigie. In entrambi i casi, il vero salto non nasce dal “broker che conosce più

assicuratori”, ma dal broker che capisce **dove la protezione non corrisponde al rischio** e agisce di conseguenza.

Detto questo, è importante non confondere il ranking del broker con il ranking dell’azienda. Per l’impresa, soprattutto se non ha un risk management maturo, l’analisi e mappatura dei rischi può essere il passaggio a maggior valore assoluto. Ma se restringiamo la domanda al **maggior valore aggiunto del broker** rispetto ad altri advisor, la gap analysis vince perché è la cerniera tra risk intelligence e risk transfer. È il punto in cui il broker non solo “partecipa”, ma davvero cambia la qualità del risultato finale.

La capacità dei broker italiani e il rapporto con i consulenti ERM

La risposta, qui, deve essere netta ma non ideologica: **sì, in Italia esistono broker con capacità consulenziale reale; no, non è corretto presumere che tutti i broker italiani abbiano una capacità ERM profonda e omogenea.**

Sul lato positivo, i grandi broker attivi in Italia hanno strutture chiaramente orientate alla consulenza. WTW Italia dichiara di avere un team dedicato ai progetti di Risk Management con analisi quantitative, strumenti tecnologici, attuari e ingegneri, e include tra le competenze captive advisory, claims services, alternative risk transfer, risk engineering, risk quantification, enterprise risk services e continuity management. Marsh Italia, attraverso Marsh Advisory, presenta un’offerta che esplicitamente integra risk data analytics, risk consulting e claims management, con un head dedicato per l’Italia. Aon Italia, pur in modo comunicativamente più generale sul sito attuale, si posiziona come consulente integrato in risk capital e strategie di gestione dei rischi, con una presenza diffusa sul territorio nazionale e l’obiettivo di aiutare i clienti a prendere decisioni più informate sui rischi.

Sul lato critico, però, il mercato italiano non può essere letto soltanto attraverso i global broker. Secondo IVASS, a fine 2024 nella sola sezione B del RUI risultavano 5.764 broker, di cui 4.030 persone fisiche e 1.734 società. È un dato che mostra un mercato ampio e molto eterogeneo, nel quale convivono grandi piattaforme internazionali, broker specialistici, realtà territoriali e operatori di piccola scala. AIBA, nel paper “Broker 5.0”, osserva che l’evoluzione tecnologica richiede competenze nuove; cita un’indagine EY secondo cui l’86% degli intermediari ritiene che esista un gap di competenze digitali e tecnologiche nella propria attività e aggiunge che, in base ai dati IVASS disponibili a gennaio 2024, il 41,8% dei broker italiani non disponeva ancora di un sito internet. Questi segnali non provano l’assenza di competenza tecnica, ma mostrano una maturità consulenziale e organizzativa certamente non uniforme.

Va poi considerato un altro elemento molto importante: la stessa categoria dei broker italiani sta investendo per avvicinarsi a una consulenza più robusta e più “ERM-aware”. Nel 2026 AIBA ha lanciato, insieme al Centro di Ricerca ERiL dell’Università Cattolica, un corso executive intitolato “Il Broker del futuro tra consulenza e tecnica assicurativa”, nato proprio perché il broker è oggi chiamato a operare in uno scenario di rischio in profonda trasformazione e ha bisogno di un aggiornamento continuo delle competenze professionali. Questo è un ottimo segnale di evoluzione, ma anche un’ammissione implicita: il salto consulenziale c’è, ma non è già completato per tutto il mercato.

A questo punto la distinzione decisiva è la seguente. Per i rischi **assicurabili o semi-assicurabili** — property, BI, casualty, D&O, cyber, product recall, supply chain insurable elements, ART, captive, parametriche, governance del claim, loss prevention con finalità assicurativa — i broker più strutturati hanno spesso capacità consulenziali assolutamente credibili, e in diversi casi superiori a quelle dei consulenti ERM generalisti, proprio perché uniscono analytics, wording, mercati, sinistri e programma internazionale. Per i rischi **enterprise-wide non assicurativi** — governance del rischio, risk appetite, assurance map, culture, reporting al board, integrazione ESG nel framework ERM, redesign dei processi, indipendenza valutativa, internal control architecture — è più probabile che il broker debba lavorare insieme a consulenti ERM, cyber specialist, studi legali, forensic, engineering o team interni.

In altre parole, i broker italiani migliori non devono “scegliere” tra essere broker ed essere consulenti: già oggi fanno entrambe le cose. Ma quando il progetto esce dal perimetro del rischio assicurabile e diventa pienamente organizzativo, di governance o di trasformazione aziendale, il modello più efficace non è “broker vs consulente ERM”; è **broker + risk manager interno + specialisti ERM/tecnici**, ciascuno sul tratto di catena del valore in cui ha il massimo vantaggio comparato. La stessa guida Airmic, del resto, osserva che soltanto i risk manager più tecnici hanno una piena comprensione di come mitigare tutti i rischi tramite assicurazione e ammette che alcune aziende si avvalgono di advisor indipendenti per verificare la qualità della copertura e la value for money.

Case history concreti

I case history pubblici realmente dettagliati sono spesso limitati da esigenze di confidenzialità. Proprio per questo, la maggior parte degli esempi disponibili identifica il cliente solo per settore o area geografica. Ma anche così, i casi raccolti sono sufficientemente concreti per capire **dove** il broker crea valore e **come** lo crea.

Nel caso WTW Italia relativo a un rivenditore di beni di lusso, il cliente chiede una verifica tecnica di un programma PDBI e inventory già collocato presso i Lloyd’s da un altro broker. WTW effettua una valutazione approfondita della società, dell’attività, delle esposizioni e degli obiettivi, mappa tali rischi rispetto alle coperture in essere e identifica diverse lacune e scoperture. Il remarketing completo porta a mantenere la struttura in un formato molto migliorato, con formulazione negoziata su misura, processi claims semplificati, procedure riviste e trasparenza dei costi. Questo è un caso quasi scolastico di **gap analysis delle coperture**: il valore non è cambiare assicuratore, ma riallineare copertura e profilo di rischio.

Nel case study Marsh relativo a un importante produttore asiatico di batterie per veicoli elettrici, il cliente aveva già sofferto un claim che poteva non essere pienamente assorbito dalla product recall policy esistente. Marsh analizza in profondità il wording, evidenzia le gap e le carenze rispetto all’esposizione del cliente e riesce a ottenere una copertura più completa con lo stesso premio e le stesse franchigie del programma precedente, oltre alla piena capacità richiesta per il rischio globale. Anche qui il driver non è l’“accesso al mercato” in sé, ma la capacità del broker di mettere a fuoco il mismatch tra rischio e contratto e di rappresentare meglio il rischio agli assicuratori.

Nel case study Marsh su un grande OEM asiatico di veicoli elettrici in espansione negli Stati Uniti e in Europa, il punto di partenza è diverso: il cliente non chiede solo copertura, ma chiarezza sui rischi regolatori e di responsabilità nei nuovi mercati. Marsh organizza workshop su claims, exposure analysis, legal framework, opzioni di copertura, struttura del global program e analisi contrattuale; quindi effettua benchmarking e risk analysis per definire maximum possible loss, limiti adeguati e retention, fino a collocare un Global General Liability Program da 100 milioni di dollari. Qui il broker crea valore soprattutto in **trasferimento al mercato**, ma un trasferimento progettato, non esecutivo.

Nel case study pubblico Marsh/Good Group, invece, il valore si manifesta nella **gestione sinistri**. I lavori di riparazione del seawall vicino ai ristoranti del gruppo avevano provocato disagi e perdite economiche; Good Group ha chiesto a Marsh se vi fosse una base per un claim. Il broker ha ricostruito i fatti, collegandoli a un'estensione di polizza relativa alle azioni delle autorità pubbliche in presenza di minaccia o timore di danno, e ha negoziato con successo un claim complesso con l'assicuratore. È il tipo di caso in cui il broker non "passa documenti", ma costruisce l'argomentazione di copertura.

Un ulteriore caso Marsh riguarda una controversia di responsabilità in un product recall con incendi di batterie EV. A fronte del richiamo imposto dal regolatore e della disputa su chi fosse responsabile del difetto, Marsh ha messo in campo un expert root-cause analysis che ha fatto emergere problematiche manifatturiere compatibili con la thermal runaway e ha permesso di quantificare una necessità di copertura sopra i limiti pieni di polizza, per oltre 35 milioni di dollari. Qui il broker mostra il suo valore massimo nel triangolo tra claims advocacy, tecnica e quantificazione del danno.

Infine, i case study Marsh su Sentrisk mostrano la parte "a monte" del lavoro. Nel produttore di semiconduttori, l'analisi della supply chain ha permesso di scoprire oltre 16.000 fornitori di secondo e terzo livello, aggiornare il supplier schedule e ottenere higher CBI coverage con premio più basso; nel produttore automotive, l'analisi geografica e strutturale ha fatto emergere concentrazioni e single points of failure che il cliente non vedeva. Sono casi di **analisi e mappatura dei rischi** che generano valore concreto anche in termini assicurativi, proprio perché preparano la successiva gap analysis e migliorano la qualità del trasferimento al mercato.

Questi case history, messi insieme, suggeriscono una lezione precisa: il broker crea più valore quando collega bene le quattro categorie, ma il suo **vantaggio differenziale** si vede soprattutto nel passaggio tra analisi del rischio, gap analysis e ristrutturazione del programma. Il broker che eccelle solo nel collocamento o solo nel claim management è utile; il broker che sa trasformare il rischio in struttura di copertura è molto più strategico.

Tablelle di sintesi e comparazione

La tabella seguente è una **sintesi interpretativa** basata sulle fonti citate in questo report, in particolare IVASS, EIOPA, AIBA, ANRA, FERMA, Airmic e i case study pubblici di Marsh e WTW.

Categoria	Valore per l'azienda	Valore distintivo del broker	Pro principali	Contro principali	Quando il broker crea il massimo valore
Analisi e mappatura dei rischi	Molto alto	Medio	Visione esterna, benchmark, traduzione verso il rischio assicurabile, emersione di dipendenze e accumuli	Può sconfinare in ERM puro, dove servono governance, indipendenza e competenze non assicurative	Quando l'azienda non vede bene la propria esposizione o ha supply chain/asset base complessi
Gap analysis delle coperture	Molto alto	Molto alto	Allinea <u>risk profile</u> e <u>wording</u> ; migliora limiti, <u>sublimit</u> , esclusioni, <u>disclosure</u> , <u>claims protocol</u> ; riduce falsa sicurezza	Richiede forte tecnica di polizza e sinistri; se fatta superficialmente diventa una checklist	Quando esiste un programma già stratificato, internazionale o con <u>wording</u> complessi
Trasferire il rischio al mercato	Alto	Alto	Accesso a capacità e mercati, negoziazione, programmi multinazionali, captive, ART, parametriche	Se scollegato dalla <u>gap analysis</u> può ottimizzare il prezzo ma non la protezione reale	In hard market, per rischi difficili da piazzare o in presenza di esigenze globali
Supporto sinistri e prevenzione	Alto	Alto	Recupero economico concreto, migliore liquidazione, apprendimento post-loss, credibilità verso <u>insurer</u> , supporto operativo	Valore spesso episodico e successivo al loss; talvolta dipende da specialisti esterni coordinati dal broker	Nei major loss, nei <u>claim</u> complessi, nei contesti con elevata BI o <u>product recall exposure</u>

Se invece si vuole una graduatoria secca, utile per orientare una scelta manageriale, la mia lettura è la seguente:

Domanda	Risposta
Qual è la categoria più importante per la salute del risk management aziendale in assoluto?	Analisi e mappatura dei rischi
Qual è la categoria in cui il broker esprime il massimo valore aggiunto specifico?	Gap analysis delle coperture
Qual è la categoria in cui il valore è più visibile al board dopo un evento?	Supporto sinistri e prevenzione
Qual è la categoria più esposta al rischio di <u>commoditizzazione</u> se non è preceduta da analisi tecnica?	Trasferire il rischio al mercato

Anche questa seconda tabella è una sintesi argomentativa coerente con il quadro emerso: centralità della risk map per il risk management aziendale; centralità di cover, programme design e pricing nel “core of broker value” secondo Airmic; importanza dei claims service levels e della claims advocacy nell’esperienza del buyer; crescita di retention, captive e parametriche in risposta a premium increases, wording changes e rischi potenzialmente non assicurabili.

Per rendere la conclusione ancora più operativa, si può leggere così:

Tipo di esigenza aziendale	Chi dovrebbe guidare	Ruolo ottimale del broker
<u>Renewal</u> complesso, revisione del programma, hard market	Broker tecnico	Lead advisor <u>su</u> gap analysis, wording, placement e disclosure
Reimpostazione del modello di <u>retention</u> , captive o parametriche	Broker con capability analytics/ART	Co-lead con finance/treasury/risk manager
Costruzione di un framework ERM board-level <u>ERM</u>	CRO/risk manager interno o consulente ERM	Partner specialistico sul perimetro assicurabile e sul risk financing
Major loss, BI, product recall, litigation-heavy claim	Broker <u>claims</u> + specialisti	<u>Claims advocate</u> e coordinatore tecnico-operativo
Loss prevention con finalità di <u>underwriting improvement</u>	Broker + <u>ingegneri/loss prevention specialists</u>	Facilitatore tra impresa e mercato, con ritorno su termini, premi e <u>capacity</u>

La raccomandazione pratica, quindi, non è scegliere tra broker ed ERM consultant come se fossero alternative perfette. È capire **chi guida cosa**. Dove il tema è copertura, programma, wording, disclosure, claims, mercati e risk financing, il broker dovrebbe stare molto più avanti di quanto molte imprese italiane ancora gli consentano. Dove il tema è architettura ERM complessiva, governance e rischio non assicurabile, il broker deve essere un partner forte ma non sempre l’unico regista.

Limiti della ricerca

Questa analisi ha una buona base normativa, associativa e di mercato, ma presenta alcuni limiti che è corretto esplicitare. Il primo è che i case history pubblici, per ragioni di confidenzialità, sono spesso anonimizzati o descritti per settore invece che per nome cliente; ciò non ne invalida il contenuto, ma riduce la verificabilità esterna di alcuni dettagli operativi.

Il secondo limite è che le evidenze pubbliche più robuste sulle capability consulenziali riguardano soprattutto i grandi broker operanti in Italia, mentre le informazioni sistematiche sui broker italiani di piccola e media dimensione sono più scarse. Per questo, il giudizio sulla “eterogeneità” del mercato italiano si fonda soprattutto su dati ufficiali di numerosità del RUI e su segnali di maturità professionale e tecnologica provenienti da AIBA, non su un censimento analitico di tutte le strutture del mercato.

Il terzo limite è interpretativo: la conclusione secondo cui la **gap analysis delle coperture** è il punto di maggior valore aggiunto del broker è una sintesi ragionata delle fonti, non una classifica formalmente prodotta da un singolo studio statistico. È però una sintesi fortemente coerente con la letteratura pratica esaminata, con i criteri di selezione dei broker usati dai grandi insurance buyers e con i case study disponibili.

In conclusione, quindi, la risposta più utile e più onesta è questa: **il broker crea valore in tutte e quattro le categorie, ma il suo massimo valore distintivo sta nella gap analysis delle coperture; il massimo valore “aziendale” del risk management, invece, resta spesso nell’analisi e mappatura dei rischi. I broker italiani più strutturati hanno già capacità consulenziali reali, ma il mercato nel suo complesso è ancora disomogeneo e, nei progetti ERM più ampi, il modello migliore resta spesso quello integrato tra broker, risk manager interno e specialisti ERM/tecnici.**