

Luciano Pasquali
I.M.C. Brokers



The Role of a Captive Broker

Mi sento un po' fuori luogo: state parlando fra assicuratori, riassicuratori ed intermediari. Ma il cliente - che è quello che paga i premi e su cui "viviamo" (sono stato agente e dirigente di compagnia, in un passato non lontano) - non c'è. Io mi metto dalla parte del cliente. Cercherò di presentarmi, prendendo le parti del Captive Broker di cui si parla e che viene proposto come modello per avvicinare i due estremi della catena: da una parte c'è chi ha dei rischi da coprire, e dall'altra c'è chi i rischi li prende.

Ricordo che una persona, a cui devo molto nella mia formazione e crescita professionale, interrogato sul perché fosse interessato a costituire una compagnia di assicurazione, una società brokeraggio diretto e un'altra di brokeraggio indiretto, e non anche una compagnia di riassicurazione, rispose: "I riassicuratori sono quelli che rischiano veramente, mentre io non intendo rischiare!".

Aldilà delle battute, la lunga catena - a proposito della quale bisognerebbe forse vedere se c'è davvero del "valore aggiunto" - che lega colui che ha dei rischi da trasferire a coloro che i rischi li prendono (per pagarli, se si verificano), probabilmente è il più delle volte presenta delle diseconomie. I "passaggi intermedi" non sempre creano valore aggiunto.

Spesso le catene troppo lunghe finiscono col non aggiungere valore fra chi deve comperare un servizio (e lo deve pagare) e chi deve chiedere il giusto tipo di ricompensa, per trattenere quel rischio su di sé.

Non è questo un invito a trovare soluzioni per eliminare brutalmente tutte le figure che stanno in mezzo e per favorire il contatto diretto tra chi deve trasferire i rischi e chi li deve prendere. E' semmai un invito a razionalizzare le prestazioni, ad asciugare, "a concentrare". Credo che tutti gli strumenti in questo senso (globalizzazione, concentrazione) siano benefici.

Mi ha fatto piacere ascoltare una frase di Carlo Spasiano - al quale sono legato da tanti anni di vita professionale comune - in riferimento al "vantaggio per l'assicurato". Ho apprezzato un riferimento alla frase "la globalizzazione fra i riassicuratori", che è forse più facile che fra gli assicuratori e potrebbe essere dannosa per gli assicurati.

Il pensare che chi vende un servizio deve anche preoccuparsi dei benefici che arreca al Cliente mi ha rallegrato il cuore. Infatti i buoni affari sono solo quelli nei quali entrambe le parti hanno qualche cosa da guadagnare. Se una sola delle parti perde,

I feel a bit out of place: you're all insurers, reinsurers and brokers. But the customer - the one who pays the premiums and who provides us a living (not long ago I was an agent and company manager) - is not here.

I put myself on the customer's side. I'll try to introduce myself, taking the side of the Captive Broker we talk about, who is presented as a model for bringing the two ends of the chain together: on one hand, there's the party with the risks to cover, and on the other is the party who takes the risk.

I recall that a person to whom I owe a great deal in my professional training and growth, when asked why he was interested in establishing an insurance company, direct brokerage company and another indirect brokerage company, and not a reinsurance company as well, responded: "Reinsurers are the ones who take the real risks, and I don't intend to risk anything!"

Humor aside, this long chain, which perhaps should be examined to see if it truly has an "added value," that binds those with risks to transfer to those who take the risks (and pay them, if they occur), probably and most often manifests diseconomies. "Intermediate transitions" do not always create added value. Often, overly long chains end up adding no value from the one who has to buy the service (and must pay for it) and the one who must demand the right type of compensation in order to bear the burden of that risk.

This is not an invitation to find ways to brutally eliminate all middlemen and encourage direct contact between the party who wants to transfer risks and the one who wants to take them. If anything, it's an invitation to rationalize services, to dry up, "concentrate." I believe that all tools of this type (globalization, concentration) are beneficial.

I was pleased to hear a phrase from Carlo Spasiano - to whom I'm connected through many years of professional life together - regarding the "advantage for the insured." I appreciated a reference to the phrase "globalization of reinsurers," which is perhaps easier than

ovvio che cercherà di recuperare, nel tempo.

Mi è piaciuto sentire dire da Paolo Daneo che i riassicuratori sono davvero coloro che corrono i rischi, e quindi coloro ai quali va portata e rappresentata la situazione: l'assicurato deve capire le "tecnicità", i problemi, gli spazi che i riassicuratori hanno, e viceversa.

Carlo Faina mi ha dato uno spunto parlando di generalisti e di specialisti, e mi ha fatto venire in mente una battuta: che differenza c'è tra un broker ed un consulente di assicurazione? Il consulente di assicurazione (ma potrebbe essere di qualunque cosa) è uno che sa sempre di più su sempre di meno, fino al punto in cui sa tutto di niente, mentre il broker sa sempre di meno su sempre di più, per cui alla fine sa niente di tutto. Anche questo è uno spunto che vi lascio, perché ciascuno di noi deve avere una sua propria "certificazione d'identità". Dovendo in primis rispondere a domande quali: "Chi sono?", "Cosa voglio essere?", "Cosa devo fare?". Certamente questa distinzione tra generalisti e specialisti aiuta ad avvicinare il mondo degli assicurati a quello di coloro che i rischi li trattengono: il "risk taking" mi sembra essere un concetto al quale fare riferimento.

Jean Choueiri ha fatto cenno ad un cambiamento di rotta delle Generali. Mi pare che abbia detto che, in questi ultimi tempi, stanno modificando la loro strategia da attenzione al prodotto ad attenzione al cliente.

È vero, c'è questo ammonimento, questa variazione di strategia. Vorrei solo dire che queste cose le dicevamo 25/30 anni fa alla SAI. Mi fa piacere che emergano quelle che erano verità organizzative alla SAI del 1970.

Tutti questi riferimenti aiutano a capire che tutto quello che è stato detto cerca di avvicinare il mondo dell'assicurato al mondo di colui che i rischi li tiene. Ma allora, chi è questo Captive Broker? Secondo me è paragonabile a una "famiglia" quando si parla di botanica.

Sappiamo che ci sono delle "famiglie", che sono dei raggruppamenti di varietà botaniche, e nulla è più ingombrante, fastidioso e "misleading" di una famiglia botanica, perché ognuna contiene elementi fra i più diversi e incredibili. Vi basti sapere che fra le "Rosacee" trovate le Susine, le Pesche, le Pere, le Mele!

Quello che dicono i proverbi ("Non mescoliamo mele con pere") la botanica lo smentisce in pieno. La "Famiglia" dei Captive Brokers è quanto di più eterogeneo ci possa essere: ci sta di tutto, dal grande disegno di un'impresa che vuole dare ruolo, dignità alla funzione di acquistare l'assicurazione o di gestire i rischi, fino all'estremo del nipote pelandrone del padrone che non sa cosa fare. Per questa ragione lo si nomina - in qualche modo - risk manager o captive broker, e via discorrendo. Quindi sappiamo che fra i captive brokers c'è veramente di tutto. E credo che sia una verità ben acclarata.

In effetti, il disegno vero dovrebbe essere quello di razionalizzare l'utilizzo dello strumento assicurativo con questo obiettivo: il captive broker, o il risk manager, o l'insurance manager, o il "servizio

with insurers, and could be damaging to the insured.

The thought that someone selling a service should also worry about the benefits to the customer gladdened my heart. Indeed, good business deals only happen when both parties have something to gain. If just one of the parties loses, it's obvious that he'll try to recover it over time.

I enjoyed hearing Paolo Daneo say that reinsurers are the ones who run the true risks, and thus the ones to whom the situation should be brought and described. The insured should understand the technicalities, the problems, the niches that reinsurers have, and vice versa. Carlo Faina gave me an idea by talking about generalists and specialists, and made me think of something: what's the difference between a broker and an insurance consultant? An insurance consultant (or any kind of consultant) is someone who knows more and more about less and less, until he reaches the point of knowing everything about nothing, while a broker knows less and less about more and more, until he reaches the point of knowing nothing about everything. I'll leave you this idea too, because each of us has to have his own "certification of identity," as we must first of all answer questions like "Who am I?", "What do I want to be?", and "What do I have to do?" Certainly, this distinction between generalists and specialists helps us bring the world of the insured closer to the world of those who take the risks. I think that risk-taking is a concept we can use as a reference.

Jean Choueiri noted a change in course for Generali. He seems to be saying that over recent times they have been changing their strategy from attention to the product to attention to the customer.

It's true: there is this admonition, this change in strategy. I'd just like to say that we were saying these things 25-30 years ago at SAI. I'm pleased that the things that were organizational truths at SAI in 1970 are now emerging.

All these references help us to understand that everything we've said is an attempt to bring the world of the insured closer to the world of those who take the risks.

So who is this Captive Broker? To me, he resembles a botanical family.

We know that there are "families," which are groups of botanical varieties, and nothing is more cumbersome, irritating and misleading than a botanical family, because each one contains some of the most diverse and incredible elements. Suffice it to say that the Rose family includes plums, peaches, pears and apples!

While the proverb tells us not to mix apples with oranges, botany goes right ahead and mixes. The "Family" of Captive Brokers is the most diverse imaginable;

assicurazioni" di un'azienda, in definitiva: il cliente - quello che i tecnologi del marketing chiamano "mister customer" - deve raggiungere, nell'ambito aziendale, l'obiettivo di minimizzare il costo del rischio.

Questo è il compito che deve avere chiunque stia dalla parte del tavolo di chi compera dei prodotti assicurativi. Deve pensare: "ho dei rischi, li devo analizzare, li devo conoscere, li devo minimizzare, e poi li devo trattare o finanziare. Con che strumenti? Con l'autoassicurazione, con l'assicurazione e con un mix".

E definisco così un obiettivo, che è l'obiettivo economico di tutte le aziende: riuscire a rendere minimo il costo di una determinata attività, di una determinata funzione. Questo significa conoscere quello che il mercato può offrire, perché per stabilire se io, per raggiungere il minimo costo di una funzione, devo più autoassicurare o più assicurare, devo sapere quanto costa il trasferimento. Devo cioè capire, per fare un confronto, se mi costa molto di meno o molto di più assicurare molto, assicurare poco, tenere delle franchigie basse, tenere delle franchigie alte: oppure scegliere la combinazione di questi elementi.

Questo è sicuramente un fatto variabile nel tempo. Si può dire che, in termini generali, un buon captive broker può dare maggiore enfasi al ricorso all'assicurazione - cioè al trasferimento - quando il mercato assicurativo diventa "soft".

Non c'è dubbio che, se il mercato diventa ampio, se le capacità delle compagnie riassicuratrici o assicuratrici - e cioè, di coloro che sono capaci di tenere i rischi, non di fare i broker impropri (di 3000 compagnie attive in Europa, ahimè, 2950 mi sento di definirle mediamente delle società di brokeraggio e non delle compagnie capaci di tenere i rischi, intendendosi per tali rischi d'impresa, e non dei rischi di massa, dove la capacità di conservazione non è messa in discussione) aumentano e, soprattutto, le compagnie valide gestiscono bene la mutualità (sappiamo che far crescere e rendendo il servizio attraente e poco costoso) personalmente i soldi preferisco darli all'assicuratore, perché mi fa spendere meno di quello che spenderei se tenessi i rischi in proprio.

Quando il mercato assicurativo - o riassicurativo - diventa "hard", diventa difficile, perché ci sono evoluzioni nell'esposizione dei rischi, perché la legislazione cambia, perché la tecnologia si modifica e il mercato assicurativo ritorna duro (abbiamo visto, in 20/30 anni di attività, le sinusoidi, con momenti hard e momenti soft), in quel momento un buon captive broker, un buon assicuratore di sé stesso frena il ricorso al mercato assicurativo. Va ad attingere dalle eventuali risorse che ha costituito in proprio e riesce a minimizzare e a rendere costante il costo del rischio.

Non credo che molti assicuratori e riassicuratori abbiano presente questa, che è una delle esigenze del mercato di utilizzo delle assicurazioni da parte delle imprese, cui interessa non solo il minimo costo, ma anche la costanza del costo dei rischi.

Ad un imprenditore non interessa solo spendere poco, ma interessa poter "budgettare" i costi

everything falls into it, from the great plan of a company that wants function of buying insurance or managing risks to have a role and some dignity, to the extreme of the layabout nephew of the boss who doesn't know what to do. For this reason, he's appointed, in some way, as a risk manager or captive broker, and so on and so forth.

So we know that captive brokers really include everything. And I think that this is a very evident truth.

In effect, the true plan should be to rationalize the use of the insurance instrument with this objective: the captive broker, or risk manager, or insurance manager, or "insurance service" of a company, in short, the Customer - whom marketing technologies call "Mr. Customer" - must achieve the objective of minimizing the cost of risk within the corporate sphere.

This is the task of anyone who takes the side of someone who buys insurance products. He has to think: "I have risks, I have to analyze them, I have to understand them. I have to minimize them, then I have to negotiate or finance. Using what tools? Self-insurance, insurance, or a hybrid".

And I thus set an objective, which is the economic goal of all companies: to be able to minimize the cost of a certain activity, a certain function. This means knowing what the market can offer, because to establish whether I have to focus more on self-insurance or insurance to reach the minimum cost of a function, I have to know what the transfer costs. Thus, to make a comparison, I have to understand if it's costing me much less or much more to have a lot of insurance, a little insurance, to keep deductibles low, keep deductibles high. Or else choose a combination of these elements.

This is certainly something that varies over time. In general terms, we can say that a good captive broker can place greater emphasis on recourse to insurance - i.e. transfer - when the insurance market grows soft.

There's no doubt that if the market broadens, if the ability of reinsurance or insurance companies - in short, those capable of bearing risks, not acting as informal brokers (alas, of 3000 companies active in Europe, I feel that on average, 2950 of them can be defined as brokerage companies, not companies capable of assuming risks: careful, I'm talking about business risks, not bulk risks, where the ability to retain them is not in question) - increases, and if, above all, reliable companies manage mutuality well (distinguishing it from growth and making the service attractive and low cost), personally, I would prefer to give the money to an insurer. Because he'll charge me less than I would spend if I kept the risks myself.

When the insurance or reinsurance market becomes tough, difficult, because there are changes in exposure

prevedibili nell'esercizio. Non vuole trovarsi spiazzato nel coprire il costo RC prodotti, quello di un rischio RC inquinamento o dei rischi politici quando lavora o esporta in un Paese terzo "poco affidabile", né i rischi di credito commerciale e di quant'altro, non potendo pianificare da un anno all'altro degli scarti, dei denti di sega terribili che espongono l'imprenditore all'imprevedibilità dei rischi e dei relativi costi.

Questo è l'insieme delle cose e degli obiettivi che ciascun captive broker seriamente organizzato deve poter avere presente nel muoversi sul mercato, se si vuole riuscire a raggiungere il minimo costo utilizzando - finché è possibile e il più possibile - il trasferimento del rischio, a patto che questo sia il meno costoso possibile.

Presupposto: l'assicuratore (e con lui il riassicuratore, e tutti coloro che in questo sistema collegano il mondo dell'assicurato con il mondo di chi i rischi li tiene) chi è?

È sostanzialmente un gestore di mutualità. Qual è la missione sociale, reale, di utilità del contesto organizzato del mondo dell'assicuratore? È di essere capaci di creare una mutualità, nella quale fare arrivare dei premi, tanti piccoli premi, per potere pagare - ogni tanto - un grande sinistro.

Allora, come si misura la competitività tra gli assicuratori? Non è solo sul prezzo migliore, ma nell'affinare la capacità di valutare i rischi e di costituire delle mutualità individuali - per società - che siano nettamente migliori di altri.

Dov'è competitiva un'Allianz rispetto ad una compagnia di minore dimensione?

Nella capacità di mettere insieme gli assicurati migliori. L'assicuratore che scientemente costruisce una mutualità di assicurati "scassati", che non fanno prevenzione, che non sono consapevoli di come si gestisce un'azienda ai fini delle prevenzioni e della conservazione, è un pessimo creatore di mutualità. Servirà semmai come punto di riferimento negativo, al quale un assicuratore serio non guarderà mai. Questo è uno degli inviti che mi sento di proporre. Ho lavorato per molti anni fra gli assicuratori. Ora mi trovo dall'altra parte della barricata e noto un certo impoverimento culturale, una certa diminuzione della capacità imprenditoriale di crescere delle compagnie di assicurazione. Vedo nuove generazioni costrette dalla visione del management, dalla pressione degli azionisti, a guardare di più al computer che non alla capacità di valutare le singole differenze ed i rischi.

Il computer certamente aiuta a gestire in economicità i rischi di massa, ma - attenzione - voi siete attenti più ai rischi sui quali rischiate molto, che non ai rischi di massa, perché certamente su quelli l'effetto delle mutualità ammorbida l'impatto.

Un esempio per tutti: sapete che in questa fase della mia attività professionale sono particolarmente attento ai problemi delle assicurazioni dei grandi lavori delle opere pubbliche. Normalmente, quando si assicurano questi grandi lavori, c'è il problema dei macchinari, che costituiscono una delle componenti del rischio: un'impresa di costruzioni ha in gioco non solo 300 miliardi del lavoro specifico, ma anche 20/30/40 miliardi di macchinari, impianti,

to risk, because the laws have changed, because technology changes and the insurance market grows hard again (we have seen sinusoids over 20-30 years of activity, with hard and soft periods), at that point a good captive broker, a good insurer in himself, will cut back recourse to the insurance market. He'll draw on any resources he has established on his own, and will succeed in minimizing and stabilizing the cost of risk.

I don't believe that many insurers or reinsurers are aware of this, which is one of the needs of the corporate insurance use market. And companies are interested in not only minimum cost, but also the stability of the cost of risk.

An entrepreneur is not only interested in low spending, but also in being able to budget costs foreseeable throughout the year. He doesn't want to be caught unprepared in covering product liability cost, the liability risk of pollution or political risks when he works or exports in an "unreliable" third world country.

Nor does he want the risks of business credit or anything else, as he can't plan unsold goods from one year to the next, the terrible chain saw that exposes an entrepreneur to the unpredictability of risks and the relative costs.

This is the group of things and objectives that any well-organized captive broker must keep in mind as he moves through the market, if he wants to succeed in achieving minimum cost by using transfer of risk as long and as much as possible. Provided it's the least expensive possible.

The premise: who is the insurer (or the reinsurer, or anyone in this system who links the world of the insured with the world of those who take the risks)?

Essentially, he manages mutuality. What is the real, social, useful mission in the organized context of the insurer's world? It's being able to create mutuality into which premiums can flow, a lot of small premiums, which are used to pay a large claim - once in awhile.

So, how do we measure competitiveness among insurers? Not based on best price alone, but on honing the ability to evaluate risks and establish individual mutualities - by company - that are clearly better than others.

How is an Allianz more competitive than a smaller company?

In its ability to put the best insureds together. The insurer that knowingly builds a mutuality of "broke" insureds who take no precautionary measures, who do not know how to manage a company for prevention and preservation purposes, is a poor creator of mutuality.

If anything, this serves as a negative point of reference, which a serious insurer will never look at.

mezzi d'opera normalmente nuovi, che devono essere assicurati.

Succede che - mediamente - sui mercati si tenda a dare un tasso per i macchinari fissi, uno per i macchinari mobili e, nei casi "raffinati", si opera una distinzione tra materiali in galleria e materiali che stanno fuori. Ma qui siamo già ad un livello sofisticato di competenza "universitaria" delle assicurazioni.

Ma non ho mai trovato uno che mi abbia chiesto se il cantiere è in pianura o in montagna. Capiranno anche i profani che c'è una certa differenza...

Mai nessuno mi ha chiesto come si assumono i conduttori dei mezzi d'opera, se sono neri o gialli o rossi, se hanno delle esperienze, se gli si fanno dei corsi di "driving sicuro".

L'assicuratore serio deve arrivare a comprendere anche questo, se vuole dimostrare di saper valutare il rischio, capire, essere vicino al cliente, "personalizzare" il rapporto e mostrare di essergli vicini.

Molti di voi sanno - e ci sono compagnie che stanno pagando tuttora un sinistro gravissimo - cosa è successo nel tunnel dell'aeroporto di Heathrow alcuni anni fa. Ci sono al momento più di 300 miliardi di danni già accertati da pagare. Coloro i quali hanno accettato quel rischio hanno constatato, studiando il progetto, che era molto ben fatto. Prima di tutto perché era fatto dagli Austriaci... Peccato che il sistema austriaco sia ottimo per scavare buchi sotto le montagne; viceversa nei terreni collosi dell'Inghilterra è altra storia...

Ecco il senso di quello che dico quando invitiamo a investire risorse: è quello che si aspetta il captive broker, al di là di quello che è facile dire ("vuole le provvigioni, vuole spolpare l'intermediario, ..."). Se siamo qui a Cap Ferrat è per cercare di conoscerci meglio, per approfondire l'argomento "captive broker".

Che non vuole sviluppare, a tutti i costi, l'autoassicurazione. Certo, si rallegra se i riassicuratori e gli assicuratori si mostrano capaci di valutare in modo appropriato i livelli di autoconservazione.

Non è accettabile che per una franchigia x ci sia il tasso y, lo stesso tasso anche per una franchigia x' (cioè 3 volte l'altra); nè che non si sia capaci di fare un "cluster" di valutazione fra quanti sinistri, quanti vengano rimossi e qual è la proiezione, qual è la frequenza, qual è il grado medio.

Ecco: nulla di tutto questo...ovvero meno "spannometria", più efficacia, più attenzione, meno superficialità.

Questo è quello che, sicuramente, dal mio punto di vista, rende effettivamente comprensibile e vantaggioso il ricorso al vostro mondo. Che deve colloquiare col nostro. Non può non essere così, per potere utilizzare quello che è il valore che noi ci aspettiamo dalle compagnie: la capacità di creare una mutualità alla quale accedere con miglior vantaggio piuttosto che pensare ad assicurarci in proprio.

This is one of the invitations I'd like to make. I've worked with insurers for many years. Now I find myself on the other side, and I note a certain cultural impoverishment, a certain decrease in the entrepreneurial ability for growth in insurance companies. I see new generations bound by the vision of management, by the pressure of shareholders, required to pay closer attention to computers than the ability to evaluate individual differences and risks.

Computers certainly help in the economic management of bulk risks, but watch out - you're more attentive to risks where you risk a great deal than to bulk risks, because the effect of mutuality certainly softens their impact. A revealing example: you know that at this stage of my professional activity, I'm particularly attentive to problems of insurance for large public works. Normally, when these large works are insured, there's the problem of machinery, which constitutes one of the components of risk; a construction company has not only 300 billion lire in specific work at stake, but also 20, 30 or 40 billion in plant and machinery, work equipment that is normally new. And must be insured.

Generally, on the markets there is a tendency to quote one rate for fixed machinery, one for moving machinery, while in "refined" cases, a distinction is made between machinery in tunnels and machinery outside. But this is already at a sophisticated level of "university" insurance skills.

But I've never found anyone who's asked me if the building yard is on flat land or in the mountains. Even the uninitiated can see that there's a certain difference...

But no one has ever asked me how work machinery operators are hired, if they're black or yellow or red, if they have experience, if they've taken driving safety courses.

The serious insurer must understand this as well, if he wants to show he knows how to evaluate risk, understand, be close to the customer, "personalize" the relationship and prove he's close to him.

Many of you know what happened in the tunnel at Heathrow Airport a few years ago - and there are companies that are still paying very large claims. At present, over 300 billion lire in damages has already been ascertained and must be paid. Those who accepted that risk studied the project and ascertained that it was very well made. First of all, because it was made by Austrians... Too bad that the Austrian system is excellent at digging holes under mountains, but the hilly terrain of England is a different story...

This is what I mean when we ask for investments of resource: it's what the captive broker expects, apart from

what's easy to say ("he wants commissions, he wants to fleece the broker,...").

The reason we're here in Cap Ferrat is to get to know each other better. To analyze in depth the issue of the "captive broker."

Who, no matter what the cost, does not want to develop self-insurance. Of course, he's happy if reinsurers and insurers prove capable of evaluating levels of self-preservation in an appropriate manner.

It's not acceptable to have rate y for deductible x , and the same rate for deductible x' (i.e. 3 times the other), nor to be incapable of making an evaluation cluster between the size and number of claims, how many are cancelled and what is the projection, what is the frequency, what is the average value.

There you have it: none of any of this...i.e. less approximation, more efficiency, more attention, less superficiality.

From my point of view, this is what certainly makes recourse to your world effectively understandable and advantageous; it's what has to communicate with ours. This must be so, to be able to use the value that we expect of companies: the ability to create mutuality we can access to the best advantage, rather than considering self-insurance.

Mario Martinuzzi

Assistente Manager of Generali

Luciano Pasquali has rightly noted that companies must exert more effort in the area of mutuality when selecting good customers, and must thus be well-organized and sensitive to loss prevention, so they can create mutuality within the corpus of their insureds.

I can only share this type of approach, although there is one hitch: insurance is made up of a chain of links (the insured, agents, insurers, reinsurers). For the concept Pasquali expressed to function well, all the links in this chain must act the same way.

So, it's more than proper to require an insurance company, when it insures a building yard, to attempt to understand whether, for example, personnel is local or expatriate, or whether it's working on a slope rather than on flat land... And so on.

However, this type of approach should also be valid for the brokerage world: brokers should not only push to obtain economically better conditions, but should themselves enter the merits.

Based on my personal experience, brokers don't react well when I pose such specific questions. Brokers have cost and personnel problems too. And while they may agree to devote a quarter of an hour to explaining a

L'ingegner Luciano Pasquali ha detto - giustamente - che le compagnie dovrebbero agire in un'ottica di maggiore spinta in tema di mutualità nel fare una selezione tra i buoni clienti, cioè ben organizzati e sensibili alla "loss prevention". Così da creare una mutualità nel corpus dei loro assicurati.

Non posso che condividere questo tipo di approccio, anche se c'è un particolare: l'assicurazione è fatta da una catena di anelli (assicurato, intermediari, assicuratori, riassicuratori). Perché il concetto espresso da Pasquali funzioni bene, occorre che tutti gli anelli di questa catena agiscano alla stessa maniera.

Allora è più che corretto richiedere alla compagnia di assicurazione, quando assicura un cantiere, di cercare di capire se - ad esempio - il personale è locale o espatriato; se sta lavorando in pendenza piuttosto che in pianura... E così via.

Però questo tipo di approccio deve valere anche per il mondo dell'intermediazione: i broker non devono spingere soltanto per ottenere le condizioni economicamente più valide, ma dovrebbero entrare anche loro nel merito.

In base alla mia esperienza personale, il broker al quale io rivolgo domande così specifiche ha una reazione non molto felice. Anche il broker ha problemi di costi e di personale. E se può darsi che accetti di dedicare un quarto d'ora all'illustrazione di un rischio, diventa meno disponibile a dedicare il tempo

necessario a fornirmi delle notizie che lui stesso non conosce e che deve reperire presso il cliente. In questi casi la risposta è: "Ma perché mi chiedi tutte queste cose, quando i tuoi colleghi di altre compagnie mi fanno la loro bella quotazione senza chiedere assolutamente nulla?".

Ecco qui un primo anello debole nella catena. Un altro è costituito da quei riassicuratori che si fanno carico di una buona parte del rischio e che pure non chiedono gran che. E ragionano solamente per "quote di mercato", "penetrazione in altri mercati", e via discorrendo.

Infine, ma non è l'ultimo auspicio: i professionisti dell'assicurazione dovrebbero presupporre di contare su una perlomeno discreta fascia di clientela sensibile a migliorare il livello della propria prevenzione e protezione dai rischi. E anche all'investimento in questo campo. Ma molto spesso tutto ciò non succede.

Il problema vero è che, in questo periodo di mercato soft, si è avuto un allentamento nelle capacità tecniche delle compagnie. Si trovano costrette ad agire in un mercato dove l'aspetto fondamentale, per i grandi rischi, è diventato il prezzo, dove il singolo broker non pensa assolutamente di essere in grado, pur avendo capacità interne, di poter portare via i clienti al proprio concorrente, se non riducendo il prezzo. L'esigenza di ridurre i costi fa sì che, anche nelle società di brokeraggio di grandi dimensioni, sempre meno sono coloro che hanno conoscenze adeguate delle capacità tecniche di porre il problema come lo ha posto Luciano Pasquali. In questo campo, le grandi compagnie del mercato italiano hanno una notevole responsabilità: è doveroso fare autocritica. I tecnici stanno sempre più perdendo importanza, mentre aumenta il peso di coloro che fanno discorsi esclusivamente di natura "commerciale". Le responsabilità è giusto farle ricadere anche sui riassicuratori, i quali, molto spesso, tendono ad accettare di fatto informazioni insufficienti circa la copertura di determinati rischi. E' una situazione perversa del mercato, almeno per ciò che riguarda i grandi rischi, che si può giustificare solo in un modo: noi assicuratori e riassicuratori, siamo dei Robin Hood alla rovescia. Cerchiamo di prendere ai poveri per regalare ai ricchi!. Nella realtà delle cose, i captive broker - proprio sfruttando l'attuale situazione soft del mercato - contribuiscono in modo determinante a far sì che le condizioni praticate dal mercato stesso ai grandi gruppi siano spesso non compensative. E che le compagnie di assicurazione e di riassicurazione riescano a concedere queste condizioni utilizzando - ahimé - quel poco di grasso che c'è sul cliente di massa.

Non so se ciò potrà proseguire in eterno. Mi auguro che non prosegua e si torni a una certa valutazione tecnica, alla quale accennava l'amico.

risk, they're less likely to devote the time needed to give me information they themselves don't have and must obtain from the customer.

In these cases, the response is: "Why are you asking me all these questions, when your colleagues from other companies give me a nice quotation without asking anything at all?"

That's the first weak link in the chain. Another is those reinsurers who assume a good part of the risk and still don't ask much. And they reason only in terms of "market share," "penetration of other markets," and so on.

Finally, but not my last hope: insurance professionals should assume they're counting on at least a fairly large segment of customers sensitive to improving the level of their own risk prevention and protection, and willing to invest in this area. But very often this doesn't happen.

Carlo Spasiano

The real problem is that, during this soft market period, the technical capabilities of companies have decreased. They find themselves forced to act in a market where the fundamental aspect for large risks has become price.

Where, even if he has the innate skills, the individual broker absolutely does not consider himself capable of taking customers away from his competitor except by reducing the price. The result of the need to reduce costs, even in large brokerage companies, is that fewer and fewer of them know enough about technical capabilities to pose the problem as Luciano Pasquali has.

In this field, large companies in the Italian market have significant responsibility: self-criticism is a necessity. Underwriters continue to lose importance, while the weight of those who talk exclusively in "commercial" terms is gaining significance. It's right for responsibility to fall upon reinsurers as well, who in fact quite often tend to accept insufficient information on the coverage of particular risks.

It's a perverse market situation, at least insofar as regards large risks. There's only one way to explain it: we insurers and reinsurers are Robin Hoods in reverse. We try to take from the poor and give to the rich! In reality, by taking advantage of the current soft market, captive brokers make a decisive contribution to ensuring that market conditions for large groups are often not compensatory, and to allowing insurance and reinsurance companies to succeed in granting these conditions by, alas, using that little bit of fat they find in the mass customer.

I don't know if this can continue indefinitely. I hope it doesn't, and that we return to the clear technical evaluation my friend Mr. Pasquali noted.

Mi lascia perplesso sentire affermare che l'obiettivo di un broker sia la minimizzazione del costo del servizio assicurativo. L'osservazione da fare è che si dovrebbe fornire il miglior servizio al minor costo. L'equivoco è che non esiste un minor costo in assoluto. Su questo equivoco il mercato ci ha giocato molto, dal momento che i nuovi competitori si sono affacciati sul mercato distributivo con molte parole, ma con un unico approccio: sconto 15, sconto 20 se c'è la disponibilità di una compagnia che segua. Al contrario, credo che un mercato di qualità, quindi un servizio di qualità alla clientela, non possa essere prestato al costo più basso in assoluto. Se parliamo di riassicuratori, personalmente esigo che siano "first class" per i miei clienti. E che diano le security migliori. Se c'è un sinistro da decine di miliardi, non voglio penare per andare a recuperare decine di miliardi nel tempo, perché magari ho a che fare con un sinistro "long tail".

Allo stesso modo, se parliamo di compagnie di assicurazione, credo che un cliente - anche se questo oggi accade di rado - debba cominciare a fare un rating delle compagnie cui affidare la propria sicurezza. Lo stesso dicasi per gli intermediari, i quali giustificano il livello della propria commissione nella misura in cui diano un valore aggiunto. Se questo valore permette un'esatta configurazione del rischio, allora è logico che la sua remunerazione trova una giustificazione.

Se invece l'operatore lavora solo sulla variabile prezzo mi sembra che ci siano le premesse perché ne nascano poi grossi problemi. Tutti noi siamo operatori quotidiani del mercato. E certo tutti noi abbiamo sul tavolo problemi di questo tipo: garanzie prestate nel presupposto che coprano determinati rischi. Tuttavia, nella realtà, i sinistri non risultano coperti e nascono problemi per rischi che non vengono esposti nella dovuta maniera. Forse sulla spinta della sollecitazione del cliente che chiede: "Fammi spendere poco! Comincio a sottoscrivere questa polizza, tanto non succederà nulla!". In breve: un costo ridotto significa maggiore competitività del sistema. E credo che tutti stiamo agendo in questa direzione. Ma è sbagliato pretendere che al minor costo corrisponda il miglior prodotto.

Non ho detto "minimo costo con pessimo servizio", ma "minimo costo rispetto all'autoassicurazione".

Fra le variabili che compongono il costo assicurativo, è sottinteso - per me - che tale costo debba essere il migliore quanto a prezzo, contenuti e estensione di garanzia, delimitazione di rischio e come prestazione, anche di "long tail".

Riccardo Lamperti

I find it puzzling to hear that a broker's objective is to minimize the cost of insurance service. The point to make is that he should provide the best service at the lowest cost. The misunderstanding is that there is no absolutely lowest cost. The market has played off this misunderstanding quite often, as new competitors appear on the market with a lot of words, but a single approach: 15% discount, 20% discount if followed by a willing company.

On the contrary, I believe that a market of quality, and thus a quality service to customers, cannot be offered at the lowest absolute price. If we're speaking of reinsurers, personally I require them to be first class for my customers, and to offer the best security. If there's a claim of tens of billions of lire, I don't want to struggle to recover tens of billions over time, perhaps because I'm involved in a "long tail" claim.

At the same time, if we're talking about insurance companies, I believe, although this rarely occurs, that the customer should start to rate the companies that will be entrusted with his security. I stress this, so to speak, for brokers, who justify the amount of their commission in terms of the added value they provide. If this value permits an exact configuration of the risk, it's logical that his remuneration will be justified.

If, on the other hand, the operator uses only the price variable, I feel that he's setting himself up for a lot of trouble. We're all daily operators on the market. And certainly, we all have problems like this before us: guarantees given with the assumption that they'll cover certain risks. Nevertheless, in reality, claims prove to have no coverage, and problems arise due to risks that are not exposed as they should have been. Perhaps this is encouraged by the demands of the customer that says: "Don't charge me a lot! I'll go ahead and sign this policy, nothing's going to happen anyway!"

In brief: reduced cost means greater competitiveness of the system. And I think that we're all taking steps in this direction. But it's wrong to demand that lower cost should mean a better product.

Luciano Pasquali

I didn't say "minimum cost with bad service," but rather "minimum cost compared to self-insurance."

Carlo Spasiano

To me, the variables that make up insurance cost imply that this cost has to be the lowest in terms of price, type and length of coverage, delimitation of risk, and performance, including "long tail."

Il confronto è con il mio costo di assicurazione: non ho messo in discussione un paragone fra la "compagnia del fil di ferro" e la compagnia primaria.

Su 100 lire che paga il cliente, l'industria assicurativa (broker, risk manager, captive broker, ecc...) riesce a ricavarne 110. Sappiamo tutti come: attraverso gli utili finanziari che realizza. Data la relativa "rapidità" nella liquidazione dei sinistri.... Di queste 100 lire, 20 se ne vanno in tasse, 35 in costi generali, commissioni agli agenti, broker, intermediazione, eccetera. Vogliamo aggiungere un 5-10% di utile distribuito fra tutti questi operatori, che pure debbono mangiare?

Rimangono circa 35 lire di sinistri. Si stima che, di queste 35 lire - in accezione internazionale - 20 riguardano sinistri falsi o sovraesagerati. In Italia questa percentuale arriva quasi a 30.

A questo punto abbiamo 27 lire di sinistri. E allora cosa importa se ci sono gli "sprinklers" o no? O se il risk management è stato applicato in maniera più o meno disinvolta?

Questa è la realtà attuale. Abbiamo tutti visto come i tecnici siano in gran parte spariti dagli organici delle compagnie..... Ho visto compagnie che avevano strutture tecniche meravigliose che non hanno più tecnici assuntori.

Lo sanno, ovviamente, quanti operano nelle compagnie dirette. Se ne rendono conto i broker, che, quando vanno a parlare con un underwriter, ci trovano un interlocutore che saprà molto di vini, ma ben poco di rischi. Non vi rendete conto che avete trasferito la funzione tecnica di tutto questo "magna-magna" che è la riassicurazione a casa del riassicuratore? Che anche lui, adesso, inizia a pensare di distogliere l'attenzione dagli aspetti tecnici e allinearsi al "pija-pija".

Tengo a precisare che, almeno per la compagnia per cui opero, questa asserzione sulla diaspora dei tecnici non si può applicare. Tanto è vero che negli ultimi otto mesi abbiamo assunto cinquanta ingegneri e trenta attuari.

The comparison is with my cost of insurance: a comparison between the "metal wire company" and the primary company wasn't in question.

Paolo Daneo

Responsable ERC Frankona RI Italia

Of every 100 lire the customer pays, the insurance industry (brokers, risk managers, captive brokers, et cetera ...) succeeds in obtaining 110. We all know how: through the financial gains it realizes. Given the relative "rapidity" of claim payments....

Of these 100 lire, 20 go for taxes, 35 for general costs, commissions to agents, brokers, brokerage, et cetera. Should we add 5-10% of profit distributed to all these operators, who also have to eat?

We have about 35 lire of claims left. It is estimated that of these 35 lire - in international parlance - 20 involve false or exaggerated claims. In Italy, this comes to almost 30%.

At this point, we have 27 lire of claims. And so what does it matter if there are sprinklers or not? Or if risk management was applied in a rather nonchalant way?

This is the current situation. We have all seen how underwriters have largely disappeared from company organs... I've seen companies that once had marvelous underwriting structures, who no longer have underwriters.

Obviously, they know how many operate in direct companies. The brokers are aware, those who go to talk to an underwriter and find an interlocutor who knows a lot about wines, but precious little about risks. Don't you see that you've transferred the underwriting function of all this gobbling that's reinsurance, back to the reinsurer? That now he too is starting to think of turning his attention from underwriting and aligning himself with the grabbers?

Gianfranco Giordani

Zurigo Italia

I'd like to note that, at least in the company I work for, this statement regarding the diaspora of underwriters doesn't apply. In fact, in the past eight months, we've hired fifty engineers and thirty actuaries.