

Middle East: Growing insurance markets

Um Mercado segurador em crescimento

Por/By Andrew Smart with the contribution of Amâncio Torres

The complex needs and significant potential of the Middle East's insurance market are attracting new players and bright ideas.

As necessidades complexas e o potencial significativo do mercado segurador do Médio Oriente estão a atrair novos players e a criar ideias brilhantes.

Apresentando um crescimento económico robusto, uma classe média crescente, taxas de penetração relativamente baixas tanto no caso dos seguros de vida como seguros em geral, juntamente com inúmeros mega-projetos estatais, a quantidade de bens seguráveis no Médio Oriente está a aumentar, impulsionando a transformação do mercado segurador na região. Além disso, à medida que as empresas na região procuram melhorar as suas práticas e processos de governação interna e gestão de risco, os seguros desempenharão um papel cada vez mais relevante, como ferramenta de gestão de risco e de proteção do *management*.

À medida que o mercado segurador evolui, o papel das empresas no mercado evolui também. Num mercado fragmentado em que existe grande número de intervenientes locais e internacionais, o mercado é competitivo e pronto para atravessar uma consolidação. Para ter sucesso, as empresas locais veem-se na necessidade de alterar o seu papel tradicional ("negociantes de risco"), em que simplesmente transferiam o risco via os mercados internacionais de resseguro, como o Lloyd's, tornando-se tomadores de risco, retendo uma parcela maior de risco nos seus balanços, nesta região. As empresas internacionais ativas no mercado também têm de tomar mais riscos e trabalhar no mercado directamente, ao invés de operarem via canais indirectos, para que possam desenvolver conhecimento do mercado e oferecer preços mais competitivos de gestão de risco.

With robust economic growth, a growing middle class, relatively low penetration rates for both life and general insurance, and a large number of state backed mega projects, the amount of insurable assets with the Middle East is growing, driving change in the insurance market across the region. Additionally, as firms across the region seek to improve their corporate governance and risk management practices and processes, insurance will play an increasing important role, both providing protection to individual directors and as a risk management tool.

As the insurance market changes, the role of firms within the market is also changing. With a fragmented market with a large number of local and international players, the market is competitive and ripe for consolidation. To be successful local firms are having to change their traditional role as risk traders, who simply transferred risk via international reinsurance markets, such as Lloyds of London, to become risk takers retaining more of the risk on their balance sheets, in the region. International firms who are active in the market also have to take more risk and place people on the ground rather than work through indirect channels to build local knowledge to enable them to competitive price local risk.

"As the insurance market changes, the role of firms within the market is also changing."

"À medida que o mercado segurador evolui, o papel das empresas no mercado evolui também."

Both local and international firms face their own challenges in attracting and retaining people with the right skills and talent. They also face the challenge of competing in a highly competitive market with its own local considerations. Developing a strong brand and strong value propositions will be critical, including local Takaful products.

Additionally, with much of the regulatory framework in the main Middle Eastern Financial Centres, including the major insurance and reinsurance centres in GCC (Gulf Cooperation Council), like Saudi Arabia, UAE, Qatar and Bahrain, continues to change and evolve.

In particular, the recent legislation and



Andrew Smart
(CEO and Founder - Manigent)

regulatory changes related to the operation of captive insurance companies offers both opportunities and challenges for insurance and non-insurance companies operating with the region. These changes should be of particular interest to large family run firms as they seek to improve their balance sheet management, return on capital and their risk management practices and tools.

With the Middle East insurance market forecast for rapid growth as it evolves and matures, to be successful insurance firms, both local and international will have to have to develop robust strategy and risk management processes and practices to navigate the challenges that will inevitably emerge and exploit market opportunities as they are present themselves. However, firms cannot simply develop strategy management and risk management processes and practices in isolation, they must take an integrated approach which put risk appetite, the amount and type of risk that an organization is willing to accept, and must take, to achieve their strategic objectives and therefore create value for shareholders and other stakeholders, at the heart of the strategy execution process.

“Both local and international firms face their own challenges in attracting and retaining people with the right skills and talent.”

“Quer as empresas locais quer as internacionais enfrentam desafios para atrair e manter trabalhadores com as aptidões e talento necessários.”

Quer as empresas locais quer as internacionais enfrentam desafios para atrair e manter trabalhadores com as aptidões e talento necessários. Também fazem face ao desafio de concorrer num mercado altamente competitivo com as suas particularidades locais. Desenvolver uma marca forte e propostas que acrescentem valor nítido será de importância crítica, incluindo produtos *Takaful* locais.

Adicionalmente, assiste uma profunda transformação na grande parte dos quadros reguladores nos principais centros financeiros do Médio Oriente, incluindo os maiores centros de seguro e resseguro do GCC (Gulf Cooperation Council), como a Arábia Saudita, os EAU, Qatar e Bahrain.

Em particular, as alterações recentes do quadro legal e regulamentar ligadas à operação de seguradoras cativas oferece tantas oportunidades como desafios às empresas, seguradoras e não só, que operem nesta região. Estas mudanças devem ser de particular interesse para os grandes grupos empresariais de base familiar à medida que estas tentam melhorar a sua gestão de balanço, retornos de capital, e práticas e ferramentas de gestão de risco.

Previendo-se o crescimento rápido do mercado segurador no Médio Oriente enquanto este evolui e amadurece, para que as seguradoras locais e internacionais tenham sucesso, estas deverão criar práticas e processos robustos de gestão de risco e gestão estratégica, de forma a enfrentar os desafios inevitáveis e explorar oportunidades de mercado quando estas se apresentem. Contudo, não basta simplesmente desenvolver processos e práticas de gestão de risco e gestão estratégica isoladamente, devem optar por uma abordagem integrada que ponha a apetência-ao-risco (*Risk Appetite* na formulação metodológica), a *quantidade e tipo de risco que uma organização está disposta a aceitar e deve aceitar para conseguir os seus objetivos estratégicos e assim criar valor para os seus acionistas e outros stakeholders*, no centro do processo de execução estratégica.

A metodologia de gestão de risco baseada na performance empresarial (Risk Performance Based Management – RPBM) integra a estratégia empresarial e

a gestão de risco de modo a permitir às organizações alinhar os riscos estratégicos de modo a impulsionar uma execução estratégica sustentável. Isto consegue-se através de um quadro que permite às organizações responder a três perguntas fundamentais:

1. Quais são os nossos objetivos e metas estratégicos, ou seja, o que queremos atingir?
2. Que nível de risco estamos dispostos ou precisamos de aceitar para conseguir esses objetivos, ou seja, qual é a nossa apetência-ao-risco?
3. Qual o nível de risco que atualmente aceitamos e como se compara ao nosso apetite, ou seja, os riscos que aceitamos estão alinhados com a nossa estratégia?

A RBPM baseia-se na definição clara dos objetivos estratégicos e na compreensão do nível dos riscos que são necessários para atingir esses objetivos. Oferecendo as ferramentas que possibilitam a monitorização e gestão da execução estratégica, a exposição ao risco e o alinhamento da tomada de riscos com a estratégia.

A RBPM mostra como usar fatores impulsionadores da atividade comercial – os fatores críticos que levam ao sucesso ou insucesso numa indústria ou numa empresa individual – para definir o nível de tomada de risco potencial utilizando linguagem de negócios que possa ser entendida pela gestão de topo, em grupo (conselho de administração, comités executivos, ...) ou individualmente (acionistas, executivos, ...) da organização. Proporciona um enquadramento para se traduzir afirmações subjetivas como ‘somos uma organização de baixo risco’ em valores palpáveis, com base em fatores impulsionadores do negócio que permitem uma compreensão comum do risco a nível do conselho de administração e dos executivos. Tendo uma definição comum dos níveis potenciais de tomada de risco, a gestão de topo vê-se em posição de definir as áreas de atuação do executivo enquanto este leva a cabo as suas atividades de execução estratégica. Isto revestiria a forma de uma declaração de apetência-ao-risco.

Assim que os limites de atuação tenham sido definidos pela gestão de topo, os executivos estarão prontos a traduzir a estratégia organizacional num conjunto claro de objetivos estratégicos, e riscos fundamentais a eles associados, para a consecução desses objetivos. Os dados de avaliação de risco relativos aos riscos identificados permitem a explicitação do nível corrente de exposição ao risco incorrido pela organização, que pode ser retraduzido para os níveis utilizados na declaração de apetência-ao-risco. Isto permite então que tanto o

“However, firms cannot simply develop strategy management and risk management processes in isolation.”

“...não basta simplesmente desenvolver processos e práticas de gestão de risco e gestão estratégica isoladamente.”

RBPM (Risk Based Performance Management) is a strategic management methodology which integrates enterprise strategy and risk management to enable organisations to align risk-taking to strategy to drive sustainable strategic execution. This is achieved through a framework that enables organisations to answer the following three critical questions:

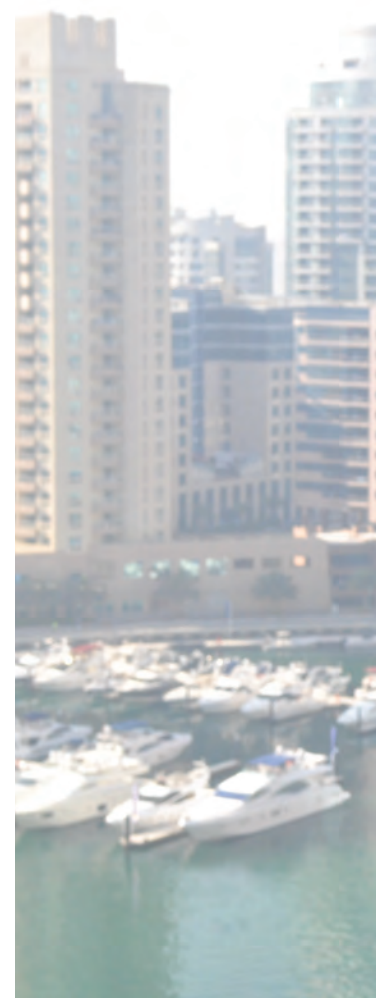
1. What are our strategic objectives and targets i.e. what are we trying to achieve?
2. What level of risk are we willing to, or do we need to take to achieve these objectives i.e. what is our risk appetite?
3. What level of risk are we currently taking and how does this compare to our appetite i.e. is our risk-taking aligned to the strategy?

The RBPM is based on the concept of clearly defining the strategic objectives and understanding the level of risk-taking that is required to achieve those objectives. Therefore the methodology provides the tools to enable strategy execution, risk exposure and the alignment of risk-taking to strategy to be monitored and managed.

RBPM set out how to use business drivers – those critical few factors that drive success or failure in an industry or an individual company – to define level of potential risk-taking using business language that the board and executive can understand. It provides a framework to translate subjective statements such as ‘we are a low risk organisation’ into tangible values, based on business drivers that enable a common understanding of risk to emerge at the board and executive level. With a common definition of potential levels of risk-taking, the board is then in a position to set the boundaries within which it wants the executive to operate while it undertakes its strategy execution activities. This would take the form of a risk appetite statement.

Once these boundaries are set by the board, the executive are then in a position to translate the organisational strategy into a clear set of strategic objectives and associated key risks to the achievement of those objectives. Risk assessment data for the identified risks provides an assessment of the current level of risk exposure that the organisation has which can be translated back to the levels used within the risk appetite statement. This then enables appetite (the amount of risk required to achieve the strategic objectives) and exposure (the current level of risk) to be compared to determine if the organisational risk-taking is aligned to the strategy or are they over (taking too much risk) or under exposure (not taking enough risk). This can be mapped using an Appetite Alignment Matrix.

Our experience has shown that organisations that adopt the RBPM approach, and take the time and do the work to gain a high level of clarity around each objective, risk and control,



create a management framework which delivers real business benefits. As an example, a financial services organisation in the UK which used this methodology to underpin an organisational transform recorded a range of tangible and intangible benefits; specifically they were able to reduce the value of their operational errors by 94% and the volume by 63%. This alone represented millions in benefits over an 18 – 24 month period.

For insurance firms operating within the Middle East RBPM will provide an approach to enable them to exploit market opportunities while meeting the challenges in the market. As the shift from risk traders to risk takers occurs, and more risk is retained on local balance sheets and the local financial centres and regulators play a bigger role, robust corporate governance and enterprise risk management approaches will have to be deployed.

Amâncio Torres
(CEO and Founder ShiftIN Partners)



apetite (volume de risco necessário para atingir os objetivos estratégicos) e a exposição (nível atual de risco) sejam comparados para determinar se a tomada de risco organizacional está alinhada com a estratégia, ou se a ultrapassa (tomar riscos demais) ou fica aquém daquela (não tomar riscos suficientes). Podemos mapear isto usando uma “Matriz de Alinhamento da Apetência”.

A nossa experiência tem demonstrado que as organizações que adotam a abordagem RBPM, dedicam o tempo necessário e trabalham no sentido de atingir um elevado nível de clareza em torno de cada objetivo, de cada risco, e da forma de os controlar, criam um quadro de gestão que resulta em proveitos tangíveis para a sua atividade empresarial. Como exemplo, uma organização de serviços financeiros no Reino Unido que usava esta metodologia para sustentar uma transformação organizacional registou uma série de benefícios tangíveis e intangíveis; especificamente, puderam reduzir o valor dos seus erros operacionais em 94% e o volume em 63%. Só isto representava milhões em proveitos ao longo de um período de 18 a 24 meses.

No caso das empresas que operem no Médio Oriente, a metodologia RBPM proporciona uma abordagem que lhes permitirá explorar oportunidades de mercado ao mesmo tempo que fazem face aos desafios desse mesmo mercado. À medida que os “negociantes de risco” se transformam em “tomadores de risco”, e se retêm mais risco nos balanços e os centros financeiros e legisladores locais desempenham um papel mais significativo, será necessário implementar abordagens rigorosas à governação organizacional e à gestão de risco empresarial.

Para as empresas internacionais entrarem e terem êxito no mercado, desenvolver e executar a estratégia certa na região será de importância crítica, e a estratégia selecionada dependerá em muito da apetência-ao-risco demonstrada pela gestão de topo, fora da região. A RBPM oferece ferramentas que permitem definir claramente a apetência-ao-risco e fornece aos executivos ferramentas para escalar o apetite ao longo da organização e adaptar a sua gestão a essa realidade.

No caso dos grupos familiares que gerem diversos e extensos conglomerados, a RBPM oferece ferramentas que definem e escalam estratégias e apetência-ao-risco por todo o grupo, permitindo que ambos sejam definidos individualmente dependendo dos objetivos, modelo de gestão, *drivers* de negócio para cada empresa integrada no grupo. Também introduz uma abordagem de gestão do risco mais orientada para a atividade empresarial, permitindo que uma ampla gama de ferramentas de risco sejam aplicadas para reduzir o risco operacional e empresarial global do grupo. Alavancar as mudanças recentes em torno das seguradoras cativas na região deve ser incluído para possível utilização como ferramenta de gestão de risco.

Aplicando a estrutura disciplinar que constitui o núcleo da metodologia RBPM, as organizações atingem uma visibilidade significativamente superior àquela

“RBPM is a strategic management methodology which integrates enterprise strategy and risk management...”

“RBPM metodologia de gestão de risco baseada na performance empresarial integra a estratégia empresarial e a gestão de risco...”

proporcionada por um pacote de objetivos e um pacote de riscos que foram definidos isoladamente.

Ao nível da monitorização, a metodologia RBPM também aporta claridade através do uso de três tipos de indicadores, os *Key Performance Indicators (KPI)*, os *Key Risk Indicators (KRI)* e os *Key Control Indicators (KCI)*. Cada um destes tipos de indicador fornece dados diferentes mas complementares para apoiar as discussões e tomada de decisões da gestão:

- Os KPI são utilizados para permitir à organização monitorizar o progresso da consecução de objetivos estratégicos.
- Os KRI são utilizados para permitir à organização monitorizar alterações no seu nível de tomada de risco.
- Os KCI são utilizados para permitir à organização monitorizar a eficácia dos seus controlos e as alterações na eficácia.

Partindo das melhores práticas existentes, cada um dos tipos de indicador deve equilibrar avanços e recuos, indicadores financeiros e não-financeiros. Além disso, recomendaríamos que as organizações distinguíssem entre medidas e indicadores, nos casos em que as medidas não são mais do que factos comerciais, por exemplo, rendimentos de vendas no mês anterior, e os indicadores são tipicamente rácios baseados em medidas, por exemplo, rendimentos reais de vendas vs. % do orçamento.

Definir indicadores relevantes e metas adequadas também permite dar forma a comportamentos adequados na organização, nos seus processos, nos trabalhadores e na liderança, conformando as iniciativas estratégicas e os planos de ação à tomada de risco alinhada estrategicamente.

Resumidamente, a metodologia RBPM aporta valor proporcionando um quadro integrado que coloca o risco, e especificamente a apetência-ao-risco, no centro da execução estratégica, ligando-a aos fatores impulsionadores da atividade comercial. Também acrescenta valor dando clareza à relação entre objetivos, riscos e controlos, e clareza à relação entre diversos indicadores (*performance, risk e control*).

A atitude perante o risco não é de reduzir a capacidade de progredir mas ter sucesso durante o caminho e à chegada.

www.manigent.com e www.shiftinpartners.com

“...we would recommend that organizations differentiate between measures and indicators...”

“...recomendaríamos que as organizações distinguíssem entre medidas e indicadores...”

“...robust corporate governance and enterprise risk management approaches will have to be deployed.”

“...será necessário implementar abordagens rigorosas à governação organizacional e à gestão de risco empresarial.”

For international firms to entry and be successful in the market, developing and executing the right strategy within the region will be critical, and the chosen strategy will depend heavily on the risk appetite of a Board, outside of the region. RBPM provides the tools to enable the Board to clearly define the risk appetite but also gives the executives, on the ground the tools to cascade the appetite, and manage to it.

For family firms operating diverse groups of companies, RBPM provides the tools to define and cascade strategy and risk appetite through the group, enabling both to be set individually depending on the goals, business model and business drivers of the individual company. It also introduces a more business oriented risk management approach enabling a full range of risk tools to be applied to reduce the overall enterprise and operational risk of the group. Leverage the recent changes around captive insurance companies in the region should be included for consideration as one risk tool.

By applying the discipline structure that is core to the RBPM methodology, organisations gain significant clarify over and above that provided by a suite of objectives and a suite of risks that have been defined in isolation to each other.

At the measurement level, the RBPM methodology also brings clarify through the use of three types of indicators, Key Performance Indicators (KPIs), Key Risk Indicators (KRIs) and Key Control Indicators (KCI). Each of these indicator types provides different yet complimentary data to support management conversations and decision-making;

- KPIs are used to enable the organisation to monitor if they are on-track to achieve their strategic objectives.
- KRIs are used to enable the organisation to monitor changes in their levels of risk taking.
- KCIs are used to enable the organisation to monitor the effectiveness of their controls, and changes in effectiveness.

Building on existing best practice, each of the indicator types should include an appropriate balance of leading and lagging, financial and non-financial indicators. Additionally, we would recommend that organisations differentiate between measures and indicators where measures are simply business facts i.e. sales revenue last month and indicators are typically ratio's based on measures i.e. sales revenue actual vs budget %.

Setting the relevant indicators and adequate targets also allow the shaping of the suitable behaviours of the organisation, processes and people and guidance the strategic initiatives and action plans to the strategy aligned risk-taking.

In a shot, the RBPM methodology adds value by providing an integrated framework which places risk, and specifically risk appetite at the core of strategy execution, and links risk appetite back to the drivers of the business. It also adds value by providing clarify around the relationship between objectives, risks and controls, and by providing clarify around the relationship between key Performance Indicators, Key Risk Indicators, and Key Control Indicators.

The risk mind setting isn't to reduce the ability to move forward, is to have success in the path and in the destination.

www.manigent.com and www.shiftinpartners.com