

Big ideas at XL Group: Listening to Mike

Grandes ideias no XL Group: ouvindo Mike

XL's Group Chief Executive Officer Mike McGavick tells FullCover all about his company's stance on talent management, catastrophic risks, and other issues affecting insurance today. Find out the motivation for XL's recent rebranding and discover this seasoned insurance leader's thoughts on where the industry is headed in the years to come.

O Chief Executive Officer do XL Group, Mike McGavick, conta à FullCover como a sua empresa se posiciona em relação à gestão de talentos, riscos catastróficos e outras questões que afetam atualmente a indústria seguradora. Descubra a motivação para a recente renovação da marca XL e também as ideias deste veterano dos seguros sobre a trajetória da indústria para os próximos anos.

O que o fez escolher trabalhar na indústria seguradora?

Sempre me senti atraído por temas mal compreendidos; e isso aplica-se, certamente, ao papel dos seguros na sociedade! Bem cedo na minha carreira, trabalhei em Washington D.C. com a Associação Americana de Seguros (American Insurance Association) num projeto de reforma das leis de responsabilidade ambiental nos EUA. Essa experiência foi uma introdução rápida aos fundamentos da indústria e impressionou-me o papel-chave que desempenha na sociedade, pelas pessoas de talento que nela trabalham e pelo cenário mutável em que os seguros operam, bem como o conjunto de problemas e riscos em constante evolução. Desde então, a minha carreira tem passado por uma mão-cheia de seguradoras – cada uma com os seus desafios distintos, que deviam ser resolvidos, incluindo a recuperação da Safeco,

What made you choose to work in the insurance industry?

I have always been drawn to things that are misunderstood – and that certainly applies to the role of insurance in society! Fairly early in my career, I worked in Washington D.C. with the American Insurance Association on a project to help reform environmental liability laws in the U.S. That experience was a quick primer to the industry and I was struck by the fundamental role the industry plays in society, by the talented people who work in it and by the ever changing landscape in which insurance operates and the evolving set of problems and risks involved. Since then, my career has been spent at a handful of insurance companies – each with a distinct set of challenges that needed solving, including turning around Safeco, a provider of personal lines policies in the U.S. and now implementing a new and differentiating strategy at XL since I became Chief Executive Officer in 2008.

Can you share with us the major cultural changes you have implemented at XL during your leadership and what are your key considerations to keep moving the company in your desired direction?

There have been a number of changes that we, as a Leadership Team, have implemented to move XL forward, from alignment of our businesses to a clearer definition of our culture and values. The starting point for our current strategy was a deep examination of the factors shaping the world today, including the need to win the fight for the best talent, the way technology is a true game changer for all things, and how the pace of change is faster than ever before. With that understanding, our strategy then became about reorienting XL toward the space where we have historically excelled – unleashing the potential of our clients through risk solutions, particularly complex risk solutions. We are empowering the leaders of our businesses by making them and their underwriters the focal point of operations, with all other functions supporting their efforts.



This is a big cultural shift for the company – an inverting of the traditional company organizational chart, placing the underwriters at the top. We have focused on our culture by clarifying our brand and our values in a way that is truer to the company we are today. And significantly, we have focused on clear and consistent communication to help our colleagues understand both our vision and the journey we are on.

What would you say are the major strengths of XL today?

Many attributes set XL apart from our peers. Our size, for example, is a true attribute. We are small enough to be incredibly responsive to the needs of our clients and brokers while at the same time we have the footprint of a truly global enterprise. We place the highest premium on innovative ideas and new solutions to both emerging and 'routine' risks. And our culture and values are distinctive for our

Mike McGavick joined XL Group in 2008 as Chief Executive Officer. Since then, he has been focusing XL on maintaining its premier position as a global insurance and reinsurance provider of property, casualty and specialty products.

Among his numerous business achievements, Mike was named Puget Sound Business Journal's Executive of the Year in 2003 for leading the turnaround of Safeco, was the 2005 winner of the Charles E. Odegaard award for his efforts in promoting diversity, and in 2010 he was recognized as Bermuda Insurance Institute's (Re)insurance Person of the Year, Review Magazine's Industry Personality of the Year, and Reactions Magazine Insurance CEO of the Year.

Mike has also been involved in a number of political and public affairs organizations, including serving as Chief of Staff in the US Senate, and running for the US Senate in the State of Washington.

Mike McGavick entrou no XL Group em 2008 na qualidade de CEO. Desde então que se dedica a manter o Grupo na sua posição cimeira como fornecedor global de seguro e resseguro nas áreas de patrimoniais, responsabilidades e produtos especializados.

Entre os seus inúmeros êxitos profissionais, Mike foi nomeado Executivo do Ano pelo Puget Sound Business Journal em 2003 por liderar a recuperação da Safeco, ganhou em 2005 o prémio Charles E. Odegaard pelos seus esforços de promoção da diversidade e em 2010 foi distinguido como Personalidade do Ano no (Re)Seguro pelo Bermuda Insurance Institute, Personalidade do Ano pela Review Magazine e CEO do Ano no setor segurador pela Reactions Magazine.

Mike também tem participado em várias atividades de cariz político e público, incluindo a posição de Chief of Staff no Senado americano, tendo concorrido ao Senado pelo estado de Washington.

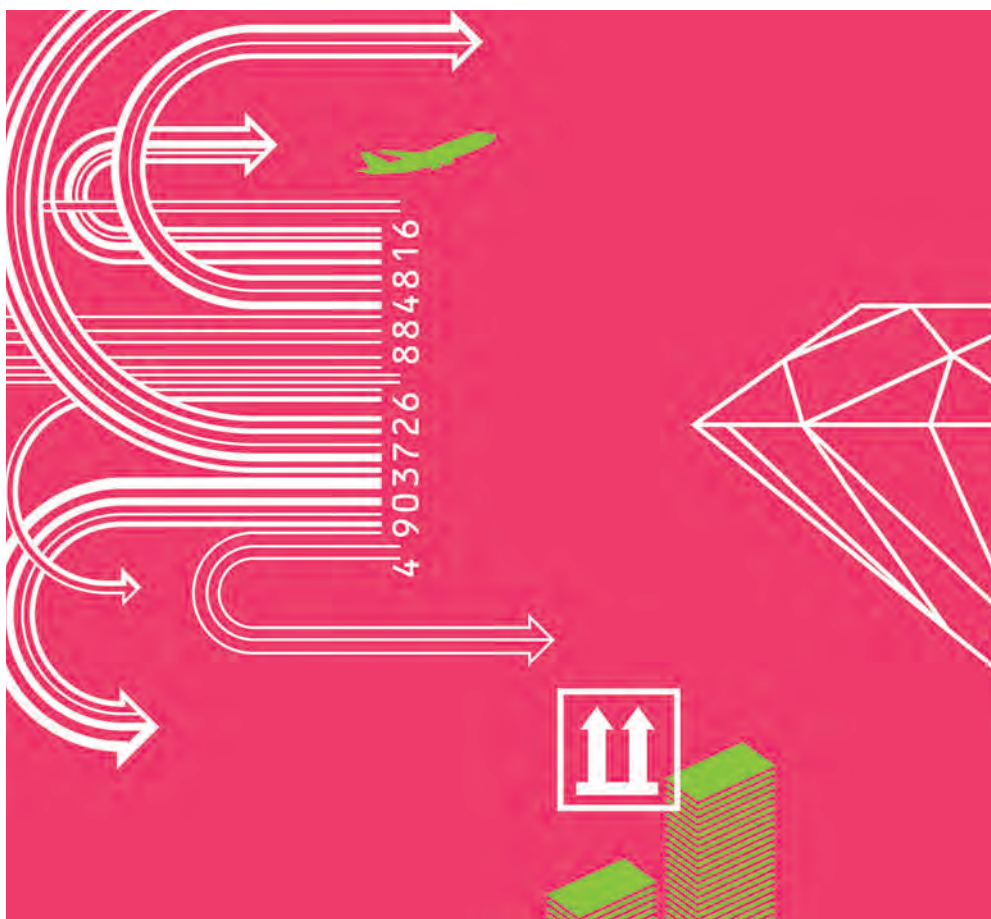
vocacionada para a comercialização de seguros para clientes particulares nos EUA e agora no XL Group, onde implemento uma nova estratégia, de diferenciação, desde que me tornei Chief Executive em 2008.

Pode partilhar connosco as principais mudanças culturais que implementou no Grupo durante a sua liderança e que ideias considera fundamentais para imprimir o rumo desejado?

Houve várias mudanças que nós, como Equipa de Liderança, implementámos para levar o XL Group em frente, desde o alinhamento das nossas unidades de negócio até uma definição mais clara da nossa cultura e valores. O ponto de partida para a estratégia atual foi um exame profundo dos fatores que influenciam o mundo de hoje, incluindo a necessidade de ganhar esta luta que é a captação de talentos, a forma como a tecnologia impacta todas as nossas atividades e o ritmo de mudança cada vez mais acelerado. Tendo isso em mente, a nossa estratégia concentrou-se em reorientar o Grupo para o espaço onde, historicamente, temos demonstrado excelência – libertar o potencial dos nossos clientes através da oferta de soluções de gestão de risco, e, particularmente, soluções de gestão de risco complexas. Estamos a conceder autonomia e poder aos líderes das nossas unidades de negócio transformando-os, bem como aos seus subscritores, no ponto focal das operações, com todas as outras funções apoiando os seus esforços. Isto é uma mudança cultural muito grande para a empresa – uma inversão do organigrama tradicional da empresa, colocando os subscritores no topo da pirâmide. Colocámos o enfoque sobre a nossa cultura tornando mais claros os nossos valores e a nossa marca de uma forma que reflete mais fielmente a empresa que somos hoje. O que é significativo é que nos concentrámos em comunicar clara e consistentemente para ajudar os nossos colegas a compreender tanto a nossa visão como a rota que seguimos.

Quais diria serem os principais pontos fortes do XL Group hoje?

Muitos atributos distinguem este Grupo dos seus pares. A nossa dimensão, por exemplo. Somos suficientemente pequenos para reagir energeticamente às necessidades dos nossos clientes e corretores enquanto, ao mesmo tempo, temos o alcance de uma empresa verdadeiramente global. Damos primazia às ideias inovadoras e a novas soluções quer estas se apliquem a riscos emergentes quer aos ‘rotineiros’. A nossa cultura e valores distinguem-nos no panorama da indústria. Mas a maior força do XL Group sempre foi a nossa capacidade de diferenciação desenvolvendo complexas soluções de gestão de risco para os nossos clientes. A empresa foi fundada em resposta a um problema que estava por resolver, a crise de escassez dos seguros de responsabilidade civil nos EUA na década de 80. Muito do nosso progresso recente tem consistido na reafirmação deste enfoque.



industry. But, XL's major strength has always been the differentiation we make through solving complex risk solutions for our clients. The company itself was founded as an answer to the, then un-solved, 1980s liability insurance shortage crisis in the U.S. Much of our recent progress has been made by reasserting this focus.

Every company today is saying that talent management and even further junior talent management are key components of their HR management. What is XL doing in this field to attract and retain the best talent in the industry?

Both management and recruitment of talent is essential to our strategy. The first step is to have a truly distinctive offering as a company – confidence that the vision, culture, and benefits of working at your company cannot be matched by your peers. And we have been incredibly successful at attracting some of the best minds and teams in our industry to join our ranks.

But this is an area where our industry as a whole must focus. For insurance, there is always a bit of a hurdle in helping talented people understand just how truly meaningful and exciting the insurance industry can be. It seems most come to the industry by accident or other happenstance. There is a reason that young people aspire to work at Apple or Google – they are distinctive brands making outstanding accomplishments in fields that impact society. Insurance is just as essential, but the industry has not always done as good a job in promoting our value to the world or in making the opportunities that come from working in the industry as apparent. On the surface it's a harder sell. But the longevity of people in the industry points to the fact that the benefits of the work quickly become apparent. That should be better exemplified for the next generation.



What role do emerging markets play in XL's strategy?

You cannot be a remotely sophisticated global company today without realizing the impact and potential of emerging markets. This of course is not a new story but the dynamic between markets and capital centers is shifting all the time. We are constantly looking at new geographies for XL and at markets where we think there is an opportunity to further serve our clients. In the last two years this has meant expansions of our operations in China and Brazil as well as establishing new internal programs to better facilitate researching and implementing opportunities in additional markets.

In 2011, XL Group unveiled its global rebranding with a new logo and "Make Your World Go" advertising campaign. What is this all about?

The brand and our advertising captures the powerful combination of talent, innovation and drive at XL and our commitment to advancing progress and helping clients to do the same. There is no progress without risk. And in an

environment where change is accelerating, risks are multiplying and businesses are increasingly complex, companies need strong, innovative partners to help manage their risk. Our brand clearly sets XL apart as a strong, innovative partner focused on moving the world forward – the kind of partner we feel is needed in today's markets. The brand thereby demonstrates our unique outlook and the commitment and value we bring to clients: By helping our clients unlock their full potential, we fulfill our own.

You have recently strengthened your US Risk Management team. What is the role of this team in XL's underwriting process?

Yes, we expanded the US Risk Management (USRM) team as part of our general growth strategy to expand where we see both untapped opportunity and to further meet the needs of our clients. The USRM teams' knowledge and relationships in the

"You cannot be a remotely sophisticated global company today without realizing the impact and potential of emerging markets."

"Não é possível, hoje, ser uma empresa global minimamente sofisticada sem se compreender o impacto e o potencial dos mercados emergentes."

Hoje, todas as empresas dizem que a gestão de talentos, e até a gestão de jovens talentos, são elementos chave da sua gestão de recursos humanos. O que faz o XL Group para atrair e manter as pessoas mais talentosas da indústria?

Tanto a gestão como o recrutamento de pessoas talentosas são essenciais para a nossa estratégia. O primeiro passo é oferecer algo verdadeiramente distinto como empresa – confiança em que a visão, cultura e regalias do trabalho na nossa empresa não possam ser igualados pelo que os nossos pares oferecem. Temos tido um sucesso incrível no tocante a atrair algumas das pessoas e equipas mais brilhantes da nossa indústria para o nosso lado.

Mas esta é uma área com que toda a indústria se deve preocupar. No caso dos seguros, é preciso ultrapassar alguns obstáculos quando se trata de mostrar às pessoas de talento o importante papel da indústria e o quão estimulante pode ser trabalhar nesta área. Parece que a maior parte chega à indústria seguradora por acidente ou por acaso. Há uma razão para os jovens quererem trabalhar na Apple ou na Google – estas são marcas de distinção que realizam feitos notáveis em áreas com impacto na sociedade. Os seguros são igualmente essenciais, mas a indústria nem sempre tem sabido promover o seu valor aos olhos do mundo ou tornar evidentes as oportunidades que se criam ao trabalhar nesta indústria. À primeira vista, é mais difícil convencer as pessoas. Mas a longevidade das pessoas na indústria indica que os benefícios de trabalhar nesta área cedo se tornam evidentes. É preciso ilustrá-lo mais claramente junto das gerações futuras.

Que papel os mercados emergentes desempenham na estratégia do XL Group?

Não é possível, hoje, ser uma empresa global minimamente sofisticada sem se compreender o impacto e o potencial dos mercados emergentes. Esta história não é nova, naturalmente, mas a dinâmica entre mercados e centros de capital muda constantemente. Estamos sempre à procura de novos territórios para operar e a analisar mercados onde cremos haver oportunidade de servir os nossos clientes. Nos últimos dois anos, isto levou à expansão das nossas atividades na China e no Brasil, bem como à criação de novos programas internos para facilitar a investigação e aproveitar oportunidades em novos mercados.

Em 2011, o XL Group revelou a renovação global da sua marca com um novo logótipo e a campanha publicitária "Make Your World Go" ("Faça o Seu Mundo Avançar"). De que trata tudo isto?

A marca e os nossos anúncios refletem a potente combinação de talento, inovação e ambição no XL Group, bem como o nosso compromisso para com o progresso e o princípio de ajudar os clientes a progredir. Não há progresso sem risco. Num ambiente onde o ritmo de mudança acelera, os riscos multiplicam-se e as atividades das empresas apresentam uma complexidade crescente,

pelo que estas necessitam de parceiros sólidos e inovadores para ajudar a gerir os seus riscos. A nossa marca distingue o XL Group como parceiro sólido e inovador, concentrado em fazer o mundo avançar – o tipo de parceiro, achamos nós, de que os mercados de hoje precisam. A marca, portanto, demonstra a nossa visão única e o empenho e valores que oferecemos aos clientes: ajudando-os a libertar o seu potencial pleno, cumprimos o nosso.

Recentemente reforçaram a equipa de gestão de risco nos EUA. Qual é o papel desta equipa no processo de subscrição do XL Group?

Sim, expandimos a equipa de gestão de risco nos EUA (US Risk Management, USRM) como parte da nossa estratégia geral de crescimento, para expandirmos a nossa operação onde quer que vejamos oportunidades por aproveitar e para melhor dar resposta às necessidades dos nossos clientes. O conhecimento e relações da equipa USRM no mercado são extensos e de imenso valor para nós à medida que cimentamos as nossas relações com corretores e a nossa reputação no tocante à abordagem de clientes que enfrentam riscos complexos e de grande dimensão. Esta equipa também prestará apoio às nossas equipas regionais de subscrição na abordagem de *captive fronting*, *single parent*, *small group captive*, bem como na otimização de outras oportunidades únicas na gestão de risco.

Nos últimos dois anos, os gestores de risco, os seguradores, os conselhos de administração e os líderes mundiais têm-se mostrado preocupados pela inter-relação transversal dos riscos nas indústrias e diferentes regiões. Como vê o papel dos seguradores no que toca a ajudar as empresas e o mundo a gerir melhor a propagação dos efeitos dos riscos catastróficos?

Esta inter-relação crescente, o ritmo acelerado da mudança e a natureza mutável do risco torna ainda mais vital o papel dos seguradores – talvez mais do que nunca. Quanto mais nos tornarmos parceiros estratégicos que ajudam os seus clientes a compreender os riscos que enfrentam, para além de os ajudar a transferi-los e mitigá-los, mais cumprimos o nosso papel e fortaleceremos a relevância do nosso setor.

Vê governos, grandes empresas e organizações a trabalhar em conjunto para criar soluções inovadoras de gestão e transferência de risco e que permitam enfrentar as consequências de catástrofes de grandes proporções?

Vemos que este debate começa a emergir. Infelizmente, só se debatem estes temas após uma grande catástrofe. Mas a perceção do risco – especialmente em torno de grandes desastres naturais – está a mudar. Ocorrências como as inundações na Tailândia em 2011 ou o furacão Sandy nos EUA em 2012 devem-nos fazer questionar a concentração de atividade económica em áreas vulneráveis e a sustentabilidade de práticas de há muito, tal como a produção *just-in-time* e a gestão da cadeia



Mike McGavick (CEO XL Group), José Manuel Fonseca (MDS Group Chief Executive)

marketplace are extensive and will be invaluable to us as we strengthen our broker relationships and our reputation for creatively addressing large complex casualty accounts. The expanded team will also assist our regional underwriting teams in addressing various captive fronting, single parent, small group captive, and other unique risk management account opportunities.

In the past two years, risk managers, insurers, boardrooms and world leaders have been concerned by the interconnectedness of risks across the industries and regions of the world. How do you see the role of insurers to help companies and the world better manage the ripple effects of catastrophic risks?

Growing interconnectedness, the increased pace of change and the corresponding changing nature of risk makes the role of insurers all the more vital – perhaps more so now than at any other time. And the more that we become strategic partners in helping our clients understand their risk, in addition to helping them transfer and mitigate their risks, the more we will fulfill our role and increase the relevance of our sector.

Do you see governments, major companies and organizations working together to create innovative risk management and risk transfer solutions for our world to sustain large scale disasters of all kinds?

We have seen these conversations begin to take place. Unfortunately, they usually commence only following a large catastrophe. But the perception of risk – particularly around large-scale natural catastrophe risk is changing. Events like the Thailand floods in 2011 or Storm Sandy in the U.S. in 2012



should make us all question the concentration of economic activity in vulnerable areas and the sustainability of long-held practices such as just-in-time manufacturing and supply chain resourcing. The recent increase in both the severity and frequency of events provides the right opportunity for these conversations to happen in earnest and for the insurance industry to lead the way.

What is your view on the world economy and outlook for the insurance industry in general and for XL specifically?

Our view of the global economy is probably not vastly different than most that are looking at the big picture right now – conditions seem to be steadily improving, albeit at a slower rate than was hoped for or expected. There remain pockets of opportunity throughout, but conditions on the whole are challenging. And there is a corresponding, but in our estimation, too gradual increase in rate pricing.

Therefore, at XL, we have continually evolving scenario tests to react to changing conditions and we focus on what we can affect the most – our position within the insurance industry.

We also ask some fundamental questions about the industry itself, the answers to which are directly related to our strategy and how XL is moving forward. Namely, in a global economy, changing at lightning speed, how do we keep up? What is the relevance of our broader industry? How are we making XL increasingly

“Our industry has failed to innovate as fast as the clients we seek to serve.”

“A nossa indústria não tem conseguido inovar tão rapidamente como o fazem os clientes que procuramos servir.”

logística. O aumento recente da gravidade e frequência dos sinistros proporciona uma boa oportunidade de se debater este assunto com convicção e de a indústria seguradora liderar a discussão.

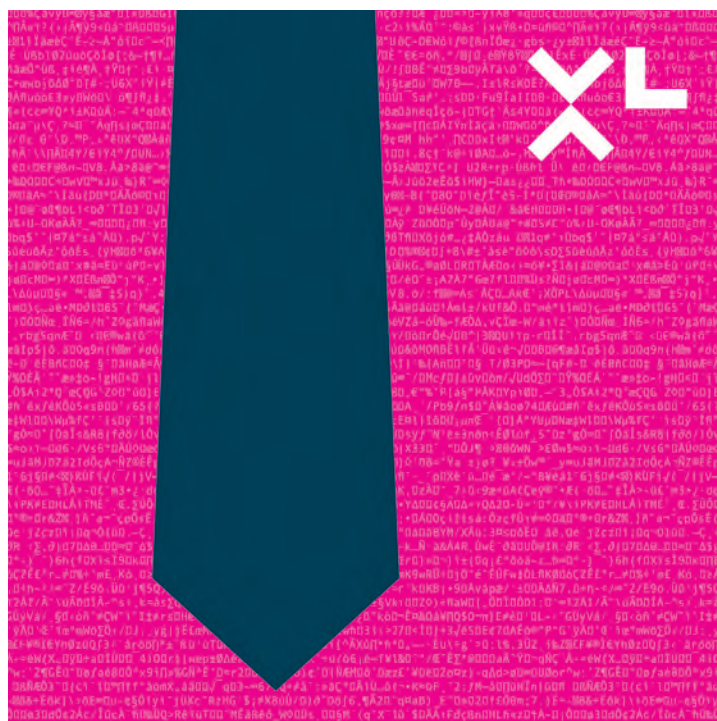
Qual é a sua visão da economia mundial e perspectiva relativamente à indústria seguradora em geral e ao XL Group em particular?

A nossa visão da economia global não será assim tão diferente da que têm aqueles que analisam o panorama geral neste momento – as condições parecem estar a melhorar continuamente, embora a um passo mais lento do que o esperado. Restam áreas de oportunidade por toda a parte, mas as condições são em geral muito desafiantes. Existe um aumento correspondente mas, na nossa perspectiva, demasiadamente gradual, do preço dos seguros.

Portanto, no XL Group, atualizamos constantemente cenários de teste para reagir às mudanças e concentrarmos naquilo que mais podemos influenciar – a nossa posição no seio da indústria seguradora.

Também colocamos algumas perguntas fundamentais sobre a própria indústria, estando as respostas diretamente relacionadas com a nossa estratégia e a evolução do Grupo. Nomeadamente: numa economia global que se transforma tão rapidamente como podemos acompanhar o ritmo da mudança? Qual é a relevância da nossa indústria no seu todo e suas implicações? Como tornamos o XL Group cada vez mais relevante para os nossos clientes? O facto é que, tanto do ponto de vista da economia como do da inovação, a nossa indústria está a tornar-se menos relevante. Poderíamos atribuir várias causas a este declínio. Mas, para mim, há uma preocupação cimeira de importância especialmente crítica para a nossa indústria e para o Grupo. A nossa indústria não tem conseguido inovar tão rapidamente como o fazem os clientes que procuramos servir e, portanto, somos de relevância cada vez menor para as suas empresas, vidas, e economia em geral. Para lidar com este declínio, há medidas que a indústria devia tomar – áreas em que, acredito eu, o XL Group está a caminho de se tornar a empresa que há de liderar o ressurgimento da relevância da nossa indústria.

Em primeiro lugar, e isto é algo que sabemos bem, o nosso negócio assenta no capital humano e precisamos das pessoas mais inteligentes a resolver os nossos problemas mais intrincados. O nosso progresso aqui é visível, demonstrado pelas pessoas e novas equipas talentosas que recrutámos. Em segundo lugar, compreender que a época em que um conjunto de dados servia como referência durante muito tempo acabou. No espaço de tempo anteriormente necessário para se confiar num produto, atualmente, cabe a emergência e desaparecimento de indústrias inteiras. Temos de nos obrigar a correr riscos adequados para que o jogo prossiga. Mas isso não significa agir de forma imprudente. Continuaremos, é claro, a explorar linhas de negócio que geram lucro fiável, lado a lado com as nossas inovações; sempre com as devidas salvaguardas para proteger o



sucesso global da empresa. Em terceiro lugar, os métodos tradicionais simplesmente não bastam. Há que buscar os paralelos, as adjacências, e usar o volume de dados disponível como “amigo” que é. O nosso trabalho de projeção de novas ferramentas analíticas estratégicas, como as que recentemente disponibilizámos aos nossos clientes private ao nível do Seguro de D&O (Responsabilidade Civil Administradores e Diretores), é exemplo desta abordagem.

Globalmente acreditado de forma supremamente otimista que a indústria vencerá os desafios que enfrenta.

Em que partes do mundo vê o XL Group maior potencial de crescimento das suas operações nos próximos 5 anos?

Quando pensamos no futuro do Grupo, consideramos realmente todo o mundo – a globalização e o ritmo da mudança significam que não se deve ignorar mercado algum. Mas estamos particularmente entusiasmados com a nossa expansão recente na América Latina e na Ásia. O potencial nestes mercados é verdadeiramente estarrecedor e entusiasma-nos continuar a desenvolver essas operações.

Que desafios vê para os corretores independentes? Em sua opinião, que benefícios oferecem aos seus clientes e ao XL Group?

A consolidação da indústria de corretagem deverá continuar e será cada vez mais difícil aos corretores independentes assegurar um nicho no mercado global. Contudo, as oportunidades de os independentes se distinguirem através da qualidade do serviço, conhecimento de mercados locais ou menos bem servidos, ou da especialização dos serviços, mantêm-se fortes. Estas são ofertas essenciais tanto para os clientes como para entidades como a XL.

relevant to our clients? The fact is that from both an economic and an innovative perspective, our industry is becoming less relevant. Now, you could assign a lot of causes to this decline. But for me, there is one overriding concern that is particularly critical for our industry and for XL. Our industry has failed to innovate as fast as the clients we seek to serve and therefore we are of decreasing relevance to their companies, to their lives, and to the economy as a whole. To address this decline there are steps that we should take as an industry – areas where I believe XL is well on its way to being the company to lead resurgence in our industry’s relevance.

First - this is something we know well – ours is a talent business and we need the best minds on our toughest problems. Our progress here is visible in the talent we retain and in the new teams we’ve recruited. Second, understand that the periods of long data sets over time are finished. In the length of time that it took before we trusted a product, whole industries now will come and go. We must push ourselves to be willing to take appropriate risks to move the ball forward. And that doesn’t mean we act recklessly. We will, of course, continue to work in reliable profit generating lines of business alongside the new innovations we pursue - always done with the right guardrails in place to protect the overall success of the enterprise. And third, the traditional methods simply will not keep up. We must search for the parallels—the adjacencies—and use the volume of data available as our friend. Our work to increasingly deploy strategic analytics, such as the new tool made available for our private D&O clients, is a real proof point.

All in, I am supremely optimistic that the industry will overcome these challenges.

In which parts of the world does XL see their largest growth potential for the next 5 years?

When we think about the future for XL, we really do look at the entire world – globalization and the pace of change mean you cannot ignore any single market. But, in particular, we’re very excited about our recent expansion in Latin America and in Asia. The potential in these markets is truly staggering and we’re excited to continue building those operations.

“Ours is a talent business and we need the best minds on our toughest problems.”

“o nosso negócio assenta no capital humano e precisamos das pessoas mais inteligentes a resolver os nossos problemas mais intrincados.”

What challenges do you see for independent brokers and on the other hand, what in your opinion are the benefits we offer to our clients and to XL?

Consolidation of the brokerage industry is likely to continue and will only make it more difficult for independent brokers to gain footholds in the overall market. However, the opportunities for independents to distinguish themselves through quality of service, knowledge of local or underserved markets, or specialization of services remains strong. These are essential offerings to both clients as well as companies like XL.