

# David Gittings

CHIEF EXECUTIVE OF THE  
LLOYD'S MARKET ASSOCIATION

---

## The Interview

**The Lloyd's Market Association  
and the shape of the London market**

**“London Matters”: a blueprint for action**

**Lloyd's: from coffee shop to global insurance centre**

text by Adrian Ladbury

# David Gittings

## London Calling

Interview by Entrevista por **ADRIAN LADBURY**



**David Gittings** is Chief Executive of the Lloyd's Market Association (LMA), the association that represents underwriting companies in the London-based insurance and reinsurance market. He is therefore a key player in the latest market-wide effort to rise to some critical challenges identified in a recent report published by the Boston Consulting Group, not least the trend among global insurance buyers and brokers to buy their coverage locally rather than in international markets such as Lloyd's.

**David Gittings** é diretor executivo da Lloyd's Market Association (LMA), a associação que representa os seguradores no mercado de Londres de seguro e resseguro. Gittings tem, assim, desempenhado um papel essencial no mais recente esforço do mercado para fazer face a alguns desafios críticos identificados num recente relatório publicado pelo Boston Consulting Group, entre os quais se conta a tendência entre os compradores e corretores de seguros de todo o mundo para contratarem seguros localmente, e não em mercados internacionais como o Lloyd's.

**What is your background? How did you come to be in charge of the LMA?**

I went to London University and hold an honours degree in Law. My early career was spent in the London Stock Exchange where I contributed towards the modernisation of the market that resulted in ‘Big Bang’ in 1986, the de-regulation of the London financial market. I was Director of Regulation at Lloyd’s from 1995 to 2002 where we developed and implemented a regulatory regime at Lloyd’s fit for FSA [the UK financial regulator] purposes ahead of the changeover to statutory regulation at the end of 2001. In 2002 I joined Wellington Underwriting plc, where I was a member of the group’s Executive Committee and a Director of Wellington Underwriting Agencies Ltd. I became Chief Executive of the Lloyd’s Market Association in December 2006.

**How have you found the role since you took it on 8 years ago?**

It has been a great experience. We have a great team of people and a huge level of market support that is clearly critical to make real progress in a market such as Lloyd’s.

**“While London has a long-held reputation for innovation and being prepared to consider risks that other markets will not look at, the fact is that the market does not have a strong or leading position in key emerging risks...”**

**Some brokers and risk managers often mention that they would like to use Lloyd’s more but feel that it is sometimes a difficult market to understand and access. Is something that has been a concern for you and that the LMA is working on as part of the overall reform process?**

It is interesting to hear that risk managers would like to place more business at Lloyd’s and obviously positive. The Boston Consulting report (see box “London Matters”) suggested that some risk managers are finding it more difficult to justify placing business in London and they increasingly prefer to buy their coverage in local markets. There is also a perception that Lloyd’s is not the easiest place to do business with. This was the real value of the Boston Consulting report. It provided hard evidence for a number of assumptions that we in the market had made. For example we felt that Lloyd’s was writing less business in emerging markets and that we were losing share in reinsurance but there were no numbers to support that.

**Qual é o seu background? Como chegou à liderança da LMA?**

Frequentei a Universidade de Londres e licenci-me com mérito em Direito. O início da minha carreira foi passado na Bolsa de Valores de Londres, onde contribuí para a modernização do mercado, que resultou no “Big Bang” de 1986, a desregulação do mercado financeiro de Londres. Entre 1995 e 2002 fui Director of Regulation no Lloyd’s, onde desenvolvemos e implementámos um regime regulamentar que respeitava as metas da FSA [a entidade reguladora do sector financeiro no Reino Unido] antes da mudança para a regulamentação imposta pela própria no final de 2001. Em 2002, ingressei na Wellington Underwriting plc, tendo sido membro da Comissão Executiva do Grupo e diretor da Wellington Underwriting Agencies Ltd. Tornei-me Chief Executive da Lloyd’s Market Association em dezembro de 2006.

**Quais são as suas impressões sobre as suas funções desde que as assumiu há oito anos?**

Tem sido uma ótima experiência. Temos uma grande equipa e um grande apoio do mercado, o que é absolutamente fundamental para alcançar progressos efetivos num mercado como o Lloyd’s.

**“Embora Londres goze de uma já longa reputação quer no que respeita à inovação quer em estar preparada para considerar riscos que outros mercados tendem a ignorar, a verdade é que o mercado não tem uma posição forte e de liderança nos principais riscos emergentes...”**

**Alguns corretores e gestores de risco costumam dizer que gostariam de usar mais o Lloyd’s, mas sentem que às vezes é um mercado difícil de compreender e em que não é fácil entrar. Esta é uma questão que o preocupe e em que a LMA esteja a trabalhar como parte do processo global de reforma?**

É interessante, e obviamente positivo, saber que os gestores de risco gostariam de colocar mais negócio no Lloyd’s. O relatório do Boston Consulting (ver caixa) sugere que alguns gestores de risco estão a ter mais dificuldades para justificar a colocação de seguros em Londres e cada vez mais optam por adquirir cobertura nos mercados locais. Existe também a percepção de que o Lloyd’s não é o sítio mais fácil para negociar. É aqui que reside a importância do relatório do Boston Consulting. Deu-nos provas reais acerca de um conjunto de suposições que fizemos no mercado. Por exemplo, tínhamos a sensação de que o Lloyd’s estava a negociar menos em mercados emergentes e de que estávamos a perder quota de mercado no resseguro, mas não havia números a apoiar esta percepção.

# The Lloyd's Market Association and the shape of the London market

## A Lloyd's Market Association e o modelo do mercado Londrino

**T**he London insurance market is a complex and highly competitive place in which to do business that has historically underwritten the largest, most complex and innovative risks in the world.

At its heart lies Lloyd's, the market that is made up of 96 individual underwriting syndicates that last year wrote just over £25bn in gross written premiums of business delivered to the market from brokers around the world.

Around the iconic Lloyd's building are based a large number of international insurance and reinsurance companies that, including business written by subsidiaries, also underwrite about £25bn of gross premiums.

The Lloyd's Market Association (LMA), of which David Gittings is Chief Executive, represents the interests of Managing and Members' Agents within the Lloyd's community, providing professional and technical support to its members. The LMA states that its Board's long-term strategic objectives are to: increase the flow of profitable business into the market; maintain capital flexibility; and, reduce costs. Furthermore, the International Underwriting Association (IUA) represents the interests of the company market, while the London & International Insurance Brokers Association (LIIBA) represents the interests of Lloyd's brokers that operate in the London and worldwide insurance and reinsurance markets.

The IUA and LIIBA work together with the LMA and the Corporation of Lloyd's itself, the organisation that manages and regulates the market, through a body called the London Market Group (LMG) to promote the interests of the market as a whole and seek ways to modernise it and make it more attractive and efficient for customers and brokers to use.

Mr Gittings is a committee member of the LMG. It was the LMG that commissioned the Boston Consulting Group to carry out

the research that led to the publication of the "London Matters" report on the challenges and opportunities that the overall market need to tackle.



**O** mercado de seguros de Londres é um lugar complexo e altamente competitivo para a realização de negócios, sendo que historicamente tem subscrito os maiores, mais desafiantes e mais inovadores riscos do mundo.

No seu núcleo encontra-se o Lloyd's, um mercado constituído por 96 sindicatos de subscrição de riscos que, no ano passado, colocaram negócios num valor superior a 25 mil milhões de libras em prémios brutos, com origem em corretores de todo o mundo.

Junto ao icónico edifício do Lloyd's está sediado um grande número de companhias de seguro e resseguro, que, incluindo as subsidiárias, também subscreveram negócios no valor de cerca de 25 mil milhões de libras em prémios brutos.

A Lloyd's Market Association (LMA), da qual David Gittings é Chief Executive, representa os interesses dos *Managing and Members' Agents* dentro da comunidade Lloyd's, disponibilizando apoio profissional e técnico aos membros. A LMA afirma que os objetivos a longo prazo do Conselho de Administração são: a entrada de um maior volume de negócios rentáveis para o mercado; manutenção da flexibilidade de capital e a redução de custos. Além disso, a International Underwriting Association (IUA) representa os interesses do *company market*, ao passo que a London & International Insurance Brokers' Association (LIIBA) representa os interesses dos corretores do Lloyd's que operam tanto no mercado londrino, como nos mercados mundiais de seguro e resseguro.

A IUA e a LIIBA trabalham em conjunto com a LMA e a própria Corporação do Lloyd's (a organização que gere e regula o Lloyd's enquanto mercado), através de um organismo chamado London Market Group (LMG) para promover os interesses do mercado como um todo e procurar formas de o modernizar e de o tornar mais interessante e eficiente para clientes e corretores.

David Gittings é membro da comissão do LMG. Foi o LMG que contratou o Boston Consulting Group para a realização do estudo que levou à publicação do relatório "London Matters", que versa sobre os desafios e as oportunidades que o mercado como um todo tem de enfrentar.

**“We needed to work out how to put London back on the map as a centre of excellence in the international insurance market.”**

**“Tínhamos que perceber como voltar a colocar Londres no mapa como centro de excelência no mercado internacional de seguros.”**

**What were the main challenges that were raised by the Boston Consulting report?**

One of the key areas that we looked at was based upon comments made by CEOs of the leading broking firms who said that they were no longer placing as much business in London as they had in the past. They said that overseas markets tend to be more efficient. The report also backed this up by showing that the expense of placing business into London is up to 9% higher than other markets. Again the report provided a hard number to prove an assumption. The cost of regulation and policy processing is higher in London. Another key area that was identified was that, while London has a long-held reputation for innovation and being prepared to consider risks that other markets will not look at, the fact is that the market does not have a strong or leading position in key emerging risks, or at least the perception is that it does not.

**So what are you doing about this? What can the LMA, as a market association, do to help fix these problems and reform the market so that it is an easier and more efficient place to do business with?**

One of the first things that we decided that we needed to tackle was this perception problem. We needed to work out how to put London back on the map as a centre of excellence in the international insurance market. We decided that we needed a kite mark of excellence for London. Wall Street is known for banking, Bordeaux for wine, Switzerland for watches. So we decided that we needed to find a way to have a kite mark for insurance business placed in the London market. A marketing response is needed.

**What about the placement process itself? Can you come up with a market response to make it easier and cheaper to do business with London?**

Yes, this is critical. There have been a lot of initiatives over the years to try and achieve this but they have been quite fragmented and did not really have the vision of seeking to make the process of doing business with London for brokers and customers more seamless. This means that brokers and risk managers need to be confident that the system will work efficiently and in a transparent way from the moment the business is placed right through to the end, when the claims are paid. This requires a concentrated agenda and consistent commitment.

**Quais foram os principais desafios levantados pelo relatório do Boston Consulting?**

Uma das áreas chave a que demos atenção baseava-se nos comentários realizados pelos CEOs das principais empresas de corretagem, que afirmaram que já não estavam a colocar tanto negócio em Londres como o fizeram no passado. Disseram que os mercados externos tendiam a ser mais eficientes. O relatório também sustentava esta ideia, mostrando que negociar com o mercado de Londres é mais caro do que negociar com outros mercados em cerca de 9%. Mais uma vez, o relatório fornecia números reais que provam uma suposição. O custo da regulação e do processamento das apólices é mais alto em Londres. Uma outra área-chave identificada tem a ver com o facto de que, embora Londres goze de uma já longa reputação quer no que respeita à inovação quer em estar preparada para considerar riscos que outros mercados tendem a ignorar, a verdade é que o mercado não tem uma posição forte e de liderança nos principais riscos emergentes ou, pelo menos, esta é a perceção que existe.

**O que estão a fazer em relação a isso? O que pode a LMA, enquanto associação de mercado, fazer para ajudar a resolver estes problemas e a introduzir alterações no mercado por forma a que negociar com Londres seja mais fácil e mais eficiente?**

Uma das primeiras coisas que decidimos foi que era necessário abordar este problema de perceção. Tínhamos que perceber como voltar a colocar Londres no mapa como centro de excelência no mercado internacional de seguros. Decidimos que precisávamos de um selo de excelência para Londres. Wall Street é conhecido pela banca, Bordéus pelo vinho, a Suíça pelos relógios. Por isso, decidimos que precisávamos de encontrar uma forma de ter um selo de aprovação para os seguros negociados no mercado de Londres. É necessária uma resposta de marketing.

**E quanto ao próprio processo de colocação? Será possível criar uma resposta do mercado que faça com que seja mais fácil e mais barato negociar com Londres?**

Sim, isto é algo crítico. Houve muitas iniciativas ao longo dos anos para o conseguir, mas eram muito fragmentadas e careciam de uma visão que procurasse realmente tornar o processo de negociação com Londres mais eficiente para corretores e clientes. Isto significa que os corretores e gestores de risco têm de sentir confiança no funcionamento eficiente e transparente do sistema desde o momento em que o negócio é colocado até ao fim, quando os sinistros são pagos. Tudo isto exige uma agenda concentrada e um forte compromisso.

**That is like a laudable goal that would really help London make itself easier to use for international brokers and risk managers. But how are you actually going to make this happen?**

The markets main representative bodies – the LMA on behalf of the Lloyd’s underwriting market, the International Underwriting Association (IUA), on behalf of the non-Lloyd’s London insurance market, and the brokers, as represented by the London International Insurance Brokers Association (LIIBA), are all members of the London Market Group (LMG). This body was created to push forward the market’s modernisation process and help ensure that all the parties co-operate where it works to the benefit of all. I am a board member of LMG along with Inga Beale, CEO of Lloyd’s, David Matcham CEO of the IUA and other leading market figures. In 2013, the London Market Group’s (LMG) Future Process review concluded, amongst other things, that access to the market for brokers and risk managers needed to be improved and it was decided to deliver a central placing platform. The idea was that this platform would support a flexible negotiation process, facilitate easier access to the market and offer faster placement for the benefit of the client. The platform would support both traditional face-to-face negotiations and purely electronic placements or a combination of both. The market associations agreed that such a solution would be best delivered via a market utility.

It was key to win the support of the leading brokers and insurers for such an effort and when this was secured we created Placing Platform Limited (PPL). PPL’s job was to establish a market level relationship with a software provider for the provision, governance and management of this platform.

There are a number of benefits to this approach.

These include:

- ① Enhanced client service through transparency of process, reduced turnaround times and lower error rates;
- ② Simplified access to the market for brokers and carriers;
- ③ The creation of a single point of storage of the core placement information and audit trail;
- ④ Operational efficiencies through reduced rework and rekeying;
- ⑤ The avoidance of a fragmented approach when dealing with multiple solutions with differing levels of capability.

**“There is still a lot of paper in the system and this needs to be cut out.”**

“Existe ainda muito papel no sistema, e é preciso eliminá-lo.”

**Esse é um objetivo louvável que certamente facilitará o recurso a este mercado por parte dos corretores e gestores de risco internacionais. Mas como irá ser concretizado?**

Os principais órgãos representativos do mercado — a LMA, em representação do mercado de subscrição do Lloyd’s, a International Underwriting Association (IUA), em representação do mercado de seguros não-Lloyd’s, e os corretores, representados pela London International Insurance Brokers Association (LIIBA) — são todos, por sua vez, membros do London Market Group (LMG). Este organismo foi criado para estimular o processo de modernização do mercado e assegurar que todas as partes cooperam para o benefício comum. Sou membro do conselho de administração do LMG juntamente com Inga Beale, CEO do Lloyd’s, David Matcham, CEO da IUA e outras figuras de relevo no mercado. Em 2013, o relatório *Future Process* promovido pelo London Market Group (LMG) concluiu, entre outras coisas, que o acesso ao mercado por parte dos corretores e dos gestores de risco tinha de ser melhorado, tendo sido decidida a disponibilização de uma plataforma central de colocação de seguros. A ideia era a de que esta plataforma iria apoiar um processo de negociação flexível, facilitar o acesso ao mercado e permitir um processo de colocação mais rápido, em benefício do cliente. A plataforma apoiaria as negociações tradicionais “cara a cara” e as colocações puramente eletrônicas ou uma combinação de ambas. As associações de mercado concordaram que uma solução deste tipo poderia resultar melhor através de uma ferramenta para o mercado.

Era fundamental conquistar o apoio dos principais corretores e seguradores para um projeto deste tipo e, quando o conseguimos, criámos a Placing Platform Limited (PPL). A função da PPL era estabelecer uma relação de mercado com um fornecedor de software para o fornecimento, manutenção, administração e gestão da plataforma.

Esta abordagem tem um conjunto de vantagens, como:

- ① melhoria do serviço ao cliente graças à transparência de processos, tempos de resposta reduzidos e taxas de erro mais baixas;
- ② acesso simplificado ao mercado para corretores e seguradores;
- ③ criação de um ponto único de armazenamento da informação essencial para a colocação de seguros e processos de auditoria;
- ④ eficiências operacionais graças à baixa necessidade de reorganização e reintrodução de dados;
- ⑤ evitar uma abordagem fragmentada em situações em que existe um conjunto de várias soluções com diferentes níveis de capacidade.

**Why was it necessary to create a new company – PPL – to take this forward? And what happens next? How quickly can brokers expect to find London an easier place with which to do business?**

The creation of PPL was critical to ensure a coordinated cross-market approach to the development of electronic support for placement that actually meets the needs of the market.

It will accelerate take up in the market by working together as a whole and simplifies the contracting process by providing a single contracting body and a transparent pricing mechanism for market participants. No-one pretends that the job is done because this is a very detailed and complex task that involves a lot of different parties. But I am more confident than ever that this will come to fruition. There is still a lot of paper in the system and this needs to be cut out. We will be rolling out the system over the next two years.

**The Boston Consulting Group report identified one of the key challenges facing the market as the rise of securitisation as an alternative to traditional reinsurance. But the report also concluded that this actually provides an opportunity if London can establish itself as a home for such vehicles. What should the market do to rise to this challenge?**

The UK government announced plans in its last budget to investigate whether it should help promote the growth of an Insurance Linked Securities (ILS) market in London. Tax and the regulatory environment are an important area of reform and one in which we felt the government could really make a contribution, to help make London a market for ILS. This is a fast-growing international market and one that, in some senses, is in competition with the London reinsurance market. We recommended the creation of a working group to look into how this would benefit London. We gathered a team of experts to investigate and understand this market better and its potential and the findings have been very positive. The group is now in dialogue with HMT, the UK treasury department, to take this forward and recently held their first meeting.

**Porque é que foi necessário criar uma nova empresa — a PPL — para avançar com este processo? O que se segue? Quando é que é expetável que os corretores passem a considerar Londres como um local mais fácil para negociar?**

A criação da PPL foi crítica para assegurar uma abordagem coordenada e transversal ao mercado, com vista ao desenvolvimento de um suporte eletrónico para a colocação de seguros, que respondesse verdadeiramente às necessidades do mercado.

Esta abordagem irá acelerar a aceitação do mercado por via de um trabalho conjunto e simplificar o processo de contratação, uma vez que passa a existir um único organismo de colocação e um mecanismo transparente de definição de preços para os participantes no mercado. Ninguém tem a presunção de que o trabalho está terminado, uma vez que se trata de uma tarefa muito complexa, com muitos pormenores e que envolve diferentes intervenientes. Mas estou mais confiante do que nunca que seremos bem sucedidos. Existe ainda muito papel no sistema, e é preciso eliminá-lo. Iremos desenvolvendo e alargando a utilização do sistema nos próximos dois anos.

**O relatório do Boston Consulting Group identificou o crescimento da titularização como um dos grandes desafios do mercado, uma vez que é uma alternativa ao resseguro tradicional. Mas o relatório também concluiu que esta poderá ser uma oportunidade se Londres se estabelecer como o mercado ideal para estes veículos. Como pode o mercado de Londres dar resposta a este desafio?**

O governo do Reino Unido anunciou planos no último orçamento para investigar se deveria promover o crescimento de um mercado de Insurance Linked Securities (ILS) em Londres. Os impostos e o ambiente regulamentar são áreas importantes de reforma em que achámos que a contribuição do governo seria realmente importante para contribuir para que Londres possa ser um mercado para os ILS. Trata-se de um mercado internacional em rápido crescimento, que, em alguns aspetos, concorre com o mercado de resseguro londrino. Recomendámos a criação de um grupo de trabalho para estudar de que forma este mercado poderia beneficiar Londres e foi criada uma equipa de especialistas para investigar e compreender melhor este mercado e o seu potencial, sendo que os resultados foram muito positivos. Este grupo encontra-se agora em diálogo com o HMT, o Departamento do Tesouro do Reino Unido, para fazer esta ideia avançar, tendo a primeira reunião ocorrido recentemente.

# “London Matters”

## A blueprint for action Um mapa de ação

**B**oston Consulting Group was commissioned by the London Market Group to produce an in-depth analysis of the market and its main challenges and opportunities.

The consulting firm published “London Matters” and the report is being used as the blueprint for reform for the market.

The following six main challenges to London’s historic position were identified:

- 1.** Customers now prefer to buy their insurance in their local market. This puts £13-18bn (30-40%) of London premiums at risk of being written locally, where capacity and expertise is increasingly available;
- 2.** London does not have a strong position in emerging markets, and its share of business there fell by more than 20% from 3.2% in 2010 to 2.5% in 2013;
- 3.** London is losing share in reinsurance, which fell from 15% in 2010 to 13% in 2013;
- 4.** London’s expense ratios were 9% higher than its peers in 2013. This is driven by higher acquisition and transaction costs;
- 5.** The comparatively high regulatory burden on London Market participants raises costs and could put London at a further price disadvantage;
- 6.** The prolonged soft market cycle, caused by the superabundance of capital and securitisation of insurance risk, challenges London’s role as the supplier of additional capacity to meet local needs.

But it is not all doom and gloom for the London market.

The Boston Consulting group also identified six key opportunities to enhance London’s position. These are:

- 1.** Meet substantial unmet demand for new products and solutions built on London’s historic reputation for innovation and flexibility;
- 2.** Reinforce London’s strength in expertise based underwriting with improved analytical techniques to deliver value to customers;
- 3.** Promote the strengths

- of the London Market, particularly in emerging markets;
- 4.** Break down barriers to (re)insurance, and intermediation and develop the distribution network to create appropriate local presence;
- 5.** Cut the cost of doing business by improving the London market infrastructure, removing London specific processes (so-called ‘Londonisms’) and realising economies of shared service, to increase competitiveness; and,
- 6.** Embrace the rise of alternative capital and take advantage of deep capital markets. Build capacity in capital scarce lines and protect against extended soft market cycles.

Thankfully for the London market reform and action is already underway in most of these areas because, to an extent, the “London Matters” report simply confirmed what the market’s leaders already knew. The process of regeneration is underway.

**O** Boston Consulting Group foi incumbido pelo London Market Group de efetuar uma análise aprofundada do mercado e dos seus principais desafios e oportunidades. A consultora publicou o relatório *London Matters*, que está a ser utilizado como mapa para a reforma do mercado.

Foram identificados os seguintes seis principais desafios à posição historicamente ocupada pelo mercado de Londres:

- 1.** Atualmente, os clientes preferem contratar os seguros localmente, o que leva a que 30-40% (13-18 mil milhões de libras) dos prémios de seguro colocados em Londres possam vir a ser subscritos em mercados locais, onde, cada vez mais, existe disponibilidade em termos de competência técnica e capacidade;
- 2.** Londres não tem um posicionamento forte nos mercados emergentes, tendo a sua quota de mercado nesses países diminuído em mais de 20% (desceu de 3,2% em 2010 para 2,5% em 2013);
- 3.** Londres está a perder quota de mercado

em resseguro, que reduziu de 15% em 2010 para 13% em 2013;
- 4.** Em 2013 os rácios de despesas em Londres eram superiores em 9% aos dos outros mercados, o que se deve essencialmente a custos de aquisição e de transação mais elevados;
- 5.** O “peso da regulação”, comparativamente mais elevado no mercado londrino aumenta os custos, podendo colocar Londres numa situação de maior desvantagem; e,
- 6.** O prolongado ciclo de soft market, decorrente da superabundância de capital e da titularização dos riscos de seguros, representa um desafio para o papel de Londres enquanto fornecedor de capacidade adicional para corresponder às necessidades locais.

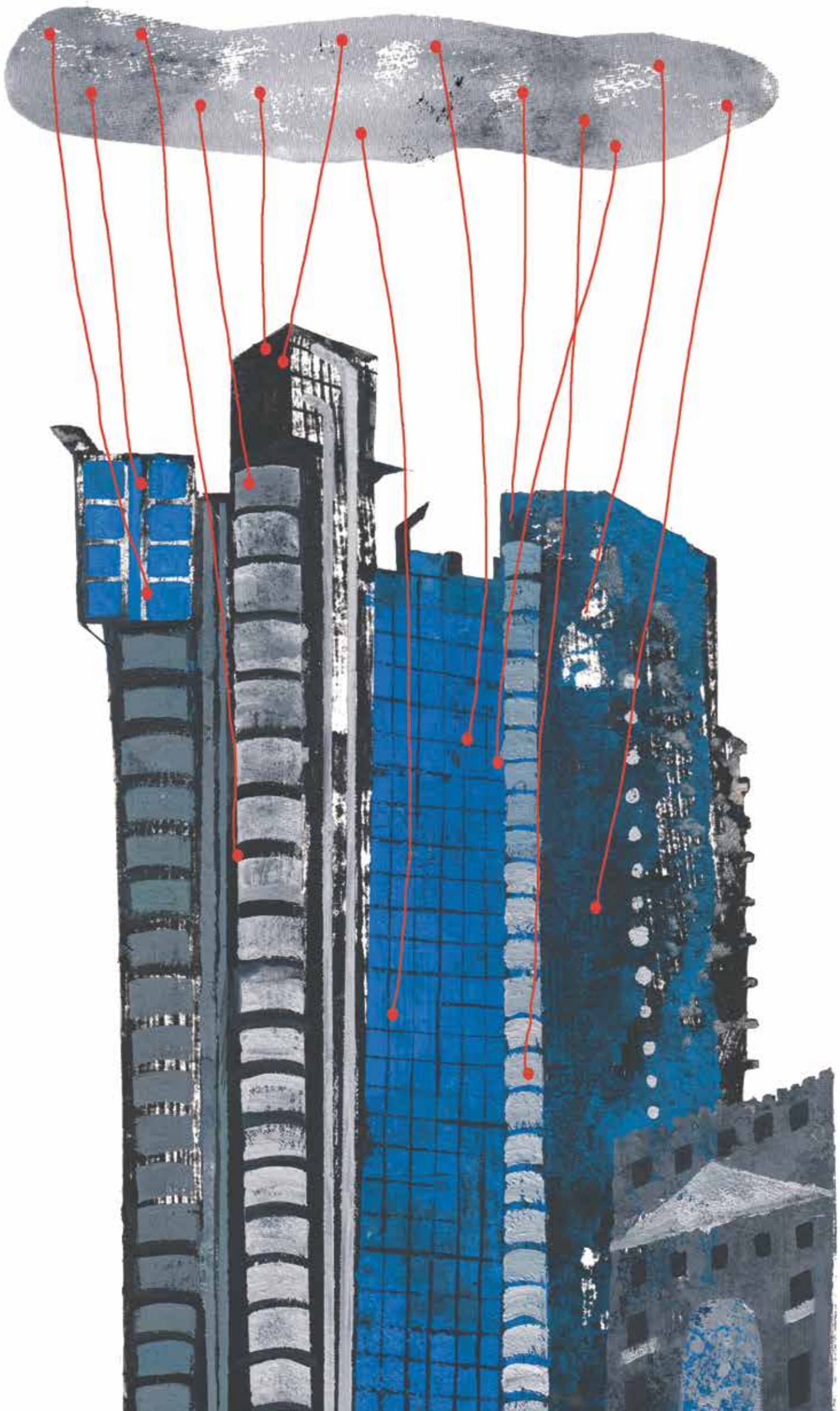
Mas nem tudo está perdido para o mercado de Londres.

O Boston Consulting Group também identificou seis importantes oportunidades para reforçar a posição de Londres:

- 1.** Com base na histórica reputação do mercado londrino no que se refere à inovação e flexibilidade, dar resposta a uma procura substancial não satisfeita por novos produtos e soluções;
- 2.** Reforçar a capacidade no que se refere à subscrição altamente especializada através de técnicas analíticas aperfeiçoadas que possam gerar maior valor para os clientes;
- 3.** Promover os pontos fortes do mercado de Londres, principalmente junto dos mercados emergentes;
- 4.** Quebrar as barreiras ao (re)seguro e à intermediação, e desenvolver a rede de distribuição a fim de criar uma presença local adequada;
- 5.** Reduzir os custos de operação através da melhoria da infraestrutura do mercado de Londres, da eliminação de processos específicos (os chamados *Londonisms*) e da realização de economias associadas à partilha de serviços, para aumentar a competitividade; e,
- 6.** Adotar a crescente tendência de soluções de “capital alternativo” e beneficiar dos deep *capital markets*. Desenvolver capacidade em ramos com escassez de capital e criar proteção contra ciclos prolongados de softmarket.

Felizmente para o mercado de Londres já estão a decorrer ações várias para introduzir alterações na maior parte destas áreas uma vez que, em certa medida, o relatório *London Matters* apenas veio confirmar o que os líderes de mercado já sabiam. O processo de renovação está em curso.





**What about people and talent? This remains a people dominated market and brokers and risk managers regularly tell that they need more dedicated and consistent key contacts within insurers to help them properly manage and transfer their risk. Is this part of your strategy too?**

It is a very important element of the strategy. Lloyd's Vision 2025, the strategy document published in April of this year, said that Lloyd's needs to attract the best talent and provide an accelerated career path for the progression of high achievers. It said that Lloyd's will be a "diverse and inclusive" market and its people will increasingly mirror the geographic origin of the market's business and capital. We all pride ourselves on being able to attract and hire the best talent and the London market, just as the wider international insurance market, has made great progress in this area in recent times. But the trouble is that we tend to still hire the "pale, male and stale" talent that is historically recruited from the leading UK universities, the so-called Russell Group. There is nothing wrong with that but there is a huge pool of talent out there in the wider world and we need to build a pool that more accurately reflects our increasingly diverse customer base. We are again looking to have a coherent strategy on this important area.

**What about the falling levels of business that London attracts from emerging markets? How do you reach out to these emerging markets without losing the competitive edge provided by the fact that historically the business was brought to London by brokers?**

This is a big strategic question for Lloyd's and the whole international insurance and reinsurance market. How to respond to this rising demand for local coverage and service partly explains the recent wave of consolidation in the market as international insurers seek to build a broader global footprint and network to meet the needs of multinational customers. The good news is that the market is really pulling together again on this area. Steve Hearn, Chairman of the London Market Group, has done an outstanding job bringing together the market to debate the best way forward and ensure that it is a coherent approach. I am not sure I would pick any one particular country or region that we need to focus on. But certainly we need to be looking to expand in Latin America, the Middle East and the Far East and have made progress already with operations in Brazil and Mexico, Singapore and more recently Dubai.

**E quanto às pessoas e talento? Este continua a ser um mercado dominado pelas pessoas. Os corretores e gestores de risco costumam dizer que precisam de poder contar com profissionais competentes e dedicados nos seguradores para os ajudarem a gerir e a transferir devidamente o risco. Esta questão faz parte da vossa estratégia?**

Trata-se de um elemento muito importante da estratégia. O estudo *Vision 2025* do Lloyd's, publicado em abril deste ano, afirmava que o Lloyd's necessita de atrair os melhores talentos e proporcionar uma rápida progressão na carreira para os que demonstrem maior potencial. Afirmava igualmente que o Lloyd's será um mercado "diversificado e inclusivo" e as pessoas irão espelhar cada vez mais a origem geográfica dos negócios e do capital. Temos orgulho na nossa capacidade para atrair e contratar os melhores talentos, e Londres, tal como o mercado de seguros internacional em geral, fez um enorme progresso nesta área nos últimos tempos. O problema é que continuamos a recrutar de forma muito convencional nas melhores universidades do Reino Unido, o chamado *Russell Group*. Não sendo propriamente um problema, existem fontes de talento que não estamos a explorar e temos de construir um grupo que reflita de forma mais precisa a nossa base de clientes, que é cada vez mais diversificada. Continuamos em busca de uma estratégia coerente nesta área tão importante.

**O que lhe parece o facto de Londres estar a atrair cada vez menos negócio oriundo dos mercados emergentes? Como pretendem aceder a estes mercados emergentes sem perder a vantagem competitiva decorrente do facto de, historicamente, os negócios serem angariados pelos corretores para Londres?**

Trata-se de uma grande questão estratégica para o Lloyd's e para os demais mercados internacionais de seguro e resseguro. A resposta a esta procura crescente de coberturas e serviços locais explica, em parte, a recente vaga de consolidação no mercado, numa altura em que os seguradores internacionais procuram alargar a sua influência e construir uma rede global para responder às necessidades de clientes multinationais. A boa notícia é que o mercado está realmente a unir forças nesta área. Steve Hearn, *chairman* do London Market Group, fez um trabalho extraordinário ao reunir o mercado para discutir a melhor maneira de avançar e garantir uma abordagem coerente. Não escolheria um país ou uma região em particular para nos focarmos, mas não tenho dúvidas de que temos de procurar uma maior expansão na América Latina, no Médio e Extremo Oriente, tendo já sido feito algum progresso com operações no Brasil, no México, em Singapura e, mais recentemente, no Dubai.

**What kind of research have you carried out among risk and insurance managers – your ultimate clients – about what they want and need from the market and how they would like to see it improve?**

We have a close relationship with AIRMIC, the UK risk management association, and received some very useful feedback. Because of this we found that we were not really as good as we thought we were and could improve from a customer perspective. I shared a speaking platform with Edwin Meyer of Arcelor Mittal who sadly recently passed away. It was really refreshing to be on a platform with such an articulate and straight talking customer. Edwin was clear that he was not really interested in being sold products in traditional lines of business that are led by different underwriters with differing perspectives. He said that he and other risk managers want a more holistic approach and above all want to actually get to know the claims handlers who they would have to deal with in the event of a claim. He mentioned that he was not really comfortable with a broker going out into the market to arrange his coverage without him. Another point he made was that it really is not helpful that policies are typically in English worldwide. Edwin's concerns, although personal, were endorsed to some extent by the Boston Consulting report.

**“There is a lot of work being carried out to improve the claims process in the market and this is an important development as brokers and customers will be able to look into the system and see exactly where the claim is.”**

**And what about the brokers? These are the London market's key customers. What about the bigger picture including the expansion of Lloyd's footprint in emerging markets?**

The Lloyd's Vision 2025 strategy places brokers at the heart of the market's future. It states that Lloyd's will be a broker market and will build on its relationships with the larger firms, as well as encouraging other specialist ones. Coverholders and service companies will provide efficient access to local markets and brokers will find it as easy to access Lloyd's as they would local carriers. The strategy also states that the distribution chain will be optimised through the efficient use of technology, as discussed above. And, Lloyd's will have a local presence, in some cases local establishment, in international markets, where this is a commercial or regulatory requirement for business access.

**Que tipo de análise desenvolveram junto dos gestores de risco e seguros — os vossos clientes por excelência — de forma a saberem o que pretendem e necessitam do mercado e que tipo de melhorias gostariam de ver implementadas?**

Temos uma relação próxima com a AIRMIC, a associação de gestão de risco do Reino Unido, e recebemos *feedback* muito útil. Neste contexto, descobrimos que não somos realmente tão bons como pensávamos e que poderíamos melhorar na ótica do cliente. Participei num painel com Edwin Meyer, da Arcelor Mittal, que, infelizmente, faleceu há pouco tempo. Foi uma verdadeira lufada de ar fresco estar num painel com um cliente tão eloquente e direto. Edwin foi muito claro ao afirmar que não estava interessado em que lhe vendessem produtos tradicionais por diferentes subscritores com perspetivas divergentes. Segundo Edwin, tanto ele como outros gestores de risco procuram uma abordagem mais holística e, acima de tudo, querem conhecer verdadeiramente os gestores de sinistros com quem terão de lidar em caso de sinistro. Acrescentou que não se sentia muito confortável com o facto de um corretor abordar o mercado para obter cobertura para o seu risco sem o seu envolvimento. Referiu também que o facto de as apólices estarem habitualmente em inglês não é um elemento facilitador. As questões levantadas por Edwin Meyer, embora pessoais, foram, em certa medida, corroboradas pelo relatório do Boston Consulting.

**“Há muito trabalho a ser feito para melhorar o processo de gestão de sinistros no mercado e este é um desenvolvimento relevante, uma vez que os corretores e os clientes terão a possibilidade de aceder ao sistema e verificar exatamente qual é o estado do sinistro.”**

**E os corretores? São os principais clientes do mercado de Londres. Qual é a sua visão geral, incluindo a expansão da Lloyd's nos mercados emergentes?**

O documento estratégico *Vision 2025* do Lloyd's considera que os corretores são críticos para o futuro do mercado. Neste estudo, afirma-se que o Lloyd's será um mercado de corretores e que irá por um lado consolidar relações com as empresas de corretagem de maior dimensão, promovendo, por outro, corretores especialistas em certas áreas. Coverholders e empresas de serviços permitirão um acesso eficiente aos mercados locais e os corretores terão a mesma facilidade em aceder ao Lloyd's, tal como aos operadores

The market has recently obtained licenses in emerging countries such as Colombia and Mexico. We have also made great strides in other, more established emerging markets such as South Africa, Brazil and Chile. In all them we are working out how to make Lloyd's more local. This may mean that we need local capital or even to incorporate, which is a new model for Lloyd's that historically relied purely on the license system to attract business.

For this reason we have set up two groups to study where the opportunities lie and whether they are worth investing in.

The Opportunity Group is looking in-depth at where the opportunities are and how much potential business is there for Lloyd's.

Then, once the opportunities have been identified the Operational Group will look at what is actually needed to obtain a license and what would be the costs involved in the process. For some markets, such as China, it may not make huge profits straight away but it is vital to be present now for the next generation.

**What about service on the ground? Particularly in this highly competitive market this is a critical element for brokers and risk managers. They want and need documentation and claims to be handled as smoothly and hassle-free as possible. What is the market doing about this?**

I have been in this role for 8 years now and I have to say that things have really changed during this time. The market has stepped up its game with claims and service, it is truly engaged on this topic. There is a growing realisation that in areas such as claims the market needs to act as one with each other rather than in competition. Again, this is one of the key objectives of the Vision 2025 strategy document in which it states: "Lloyd's will be a subscription market, with efficient central services providing seamless processing to support face-to-face trading and world-class claims management."

So there has been a lot of collective work in this area and I think it is fair to say that Lloyd's has a good reputation when dealing with big and complicated claims. As noted above there is a lot of work being carried out to improve the claims process in the market and this is an important development as brokers and customers will be able to look into the system and see exactly where the claim is. Transparency is very important in today's market.

loais. O estudo afirma ainda que a cadeia de distribuição será otimizada graças à utilização eficiente da tecnologia, como já referido. Além disso, o Lloyd's terá uma presença local, em alguns casos com escritórios, nomeadamente em mercados internacionais em que tal seja necessário por exigências de ordem regulamentar ou comercial. O mercado obteve recentemente licenças em países emergentes como a Colômbia e o México. Conseguimos também enormes avanços em outros mercados emergentes já mais desenvolvidos, como a África do Sul, o Brasil e o Chile. Em todos eles, estamos a tentar perceber como poderemos tornar o Lloyd's mais local. Isto pode significar que precisamos de capital local ou até de constituir empresas, o que é um modelo novo para o Lloyd's, que, historicamente, se baseava unicamente no sistema de licenças para desenvolver negócio.

Por esta razão, definimos dois grupos de estudo para identificar oportunidades e determinar o seu potencial de investimento.

Em primeiro lugar, o *Opportunity Group* faz uma análise aprofundada das oportunidades e verifica se existe potencial de negócio para o Lloyd's.

Em seguida, e assim que as oportunidades são identificadas, o *Operational Group* verifica o que é realmente necessário para obter a licença e quais seriam os custos do processo. Em alguns mercados, como a China, os lucros podem não ser imediatos, mas é crucial estar presente agora a pensar na próxima geração.

**E os serviços no terreno? Num mercado altamente competitivo como este, trata-se de um elemento essencial para os corretores e os gestores de risco. Para estes profissionais, é importante e necessário que a documentação e os sinistros sejam tratados com eficiência e sem complicações. O que está o mercado a fazer nesta matéria?**

Exerço estas funções há já oito anos e tenho de dizer que as coisas mudaram muito durante este período. O mercado melhorou o seu nível de resposta no que respeita aos sinistros e ao serviço prestado e está verdadeiramente empenhado nesta matéria. Existe uma perceção cada vez mais generalizada de que, em áreas como a dos sinistros, o mercado tem de atuar como um todo, e não numa lógica de concorrência. Mais uma vez, este é um dos objetivos-chave do documento estratégico *Vision 2025*, no qual se afirma: "O Lloyd's será um mercado de subscrição, com serviços centrais eficientes que permitam um processamento impecável capaz de apoiar uma negociação presencial e uma gestão de sinistros de nível mundial."

Temos desenvolvido um esforço conjunto nesta área e eu penso que é justo dizer que o Lloyd's tem uma boa reputação no tratamento de sinistros de grande dimensão e complexidade. Como referi atrás, há muito trabalho a ser feito para melhorar o processo de gestão de sinistros no mercado e este é um desenvolvimento relevante, uma vez que os corretores e os clientes terão a possibilidade de aceder ao sistema e verificar exatamente qual é o estado do sinistro. A transparência é muito importante no mercado atual.

**And finally, there is the big question about innovation. What can the market do to help improve the speed at which it responds to demands from customers for more innovative coverage in key emerging risk areas such as cyber and supply chain?**

This is another key area identified as an objective by the Vision 2025 document. It states that Lloyd's will be a market where entrepreneurialism and innovation will thrive. It is a fact that larger corporations demand more bespoke programmes and the market needs to respond. To a large extent it is up to the broker to identify this need and then for the underwriter to come up with the bespoke cover. I am not sure that this is an area that the market can mandate centrally. We can help create the environment in which innovation can thrive but at the end of the day it is up to the brokers and underwriters to differentiate themselves from the competition by coming up with innovative products and services.

**Finalmente, temos a grande questão da inovação. O que poderá o mercado fazer para melhorar a rapidez de resposta às exigências dos clientes, no que se refere a coberturas inovadoras em áreas de riscos emergentes como o cyber e supply chain?**

Essa é outra área-chave identificada nos objetivos do *Vision 2025*. O documento indica que o Lloyd's será um mercado onde o empreendedorismo e a inovação se continuarão a desenvolver. É um facto que as grandes empresas procuram programas mais ajustados às respetivas necessidades e que o mercado tem de dar resposta. Em grande medida, cabe ao corretor a identificação desta necessidade e ao underwriter o desenvolvimento da cobertura correspondente. Não tenho a certeza de que esta seja uma área que o mercado possa comandar de forma centralizada. Podemos ajudar à criação de um ambiente de incentivo à inovação, mas, em última instância, cabe aos corretores e aos underwriters o papel de se diferenciarem da concorrência, através da apresentação de produtos e de serviços inovadores.



# Lloyd's

## From Coffee shop to global insurance centre

### De café londrino a centro global de seguros

Lloyd's is not a traditional insurance company but rather a true insurance market

O Lloyd's não é uma companhia de seguros tradicional, mas sim um verdadeiro mercado de seguros



The story of Lloyd's goes back to the 17th century at a time when London was becoming an important business centre. Around 1688, Edward Lloyd opened the Lloyd's Coffee Shop in London and it became a place where ship captains, ship owners and businessmen used to meet.

Edward Lloyd studied his customers, listened to the stories of their travels, and started publishing the Lloyd's News, at a time when communications were still unreliable. This all led to Lloyd's being recognised as a place where it was possible to keep abreast of reliable news about ships and shipping insurance. The coffee house became recognised as the place to go to buy marine insurance from individual financiers who were prepared to fund the fast growing international trade organised in London by insuring the ships and their cargoes.

As trade grew groups of financiers were organised into what became known as syndicates. These were underwriting units that were formed on an annual basis. The investors in the syndicates were wealthy individuals who became known as "Members" of Lloyd's.

Much of Lloyd's business works by subscription, where more than one syndicate takes a share of the same risk. Business is still conducted face-to-face between brokers and underwriters in the Underwriting Room.

The market itself has to be managed of course and this job is done by the Corporation of Lloyd's. The Corporation promotes Lloyd's around the world, raises performance and management of risk and manages Lloyd's worldwide licences that enable the syndicates to underwrite business around the world.



The Corporation sets the level of capital that Lloyd's members must provide to support their proposed underwriting and ensures sufficient capital is in place to support Lloyd's financial strength and credit rating. The credit rating helps obtain the licenses to trade around the world for all Lloyd's syndicates.

All Members of Lloyd's contribute towards the Central Fund. This is a reserve fund that is managed by the Corporation and is available to meet any valid claim that cannot be met by the resources of any member and thus guarantees the market's solvency. An important milestone for the market during the modern era was the decision to allow the creation of corporate members of Lloyd's, with limited liability, in 1993. The arrival of this new capital ensured that Lloyd's was able to continue to grow and contributed to a new level of professionalism into the market.

Some 300 years later, the Lloyd's of today is therefore a very different market to the original group of individual entrepreneurs haggling over the price of insurance over a coffee at Edward Lloyd's coffee house back in 17<sup>th</sup> century London.

A história do Lloyd's remonta ao século XVII numa época em que Londres se estava a tornar num importante centro de negócios. Por volta de 1688, Edward Lloyd abriu o Lloyd's Coffee Shop em Londres, que se tornou um lugar onde comandantes de navios, armadores e homens de negócios costumavam reunir-se.

Edward Lloyd estudou os seus clientes, ouviu as histórias das suas viagens, e começou a publicar o Lloyd's News, numa altura em que as comunicações ainda não eram fiáveis. Tudo isto contribuiu para que o café Lloyd's fosse reconhecido como um lugar onde era possível manter-se a par de notícias fidedignas sobre navios e seguros de transporte marítimo. O café passou a ser reconhecido como o lugar onde se podiam adquirir seguros marítimos junto de financiadores individuais que estavam preparados para investir num comércio internacional em rápido crescimento.

À medida que o negócio ia crescendo, os financiadores organizaram-se em grupos que viriam a ser conhecidos como sindicatos, sendo estes unidades de subscrição, constituídas numa base anual. Os investidores que integravam os sindicatos eram pessoas abastadas que se tornaram conhecidas como "membros" do Lloyd's.

Grande parte dos negócios do Lloyd's funcionam através da subscrição, em que mais do que um sindicato assume uma parte de um mesmo risco. O negócio continua a ser efetuado presencialmente entre corretores e seguradores no "Underwriting room"<sup>1</sup>.

Naturalmente, este é um mercado que tem de ser gerido, o que é realizado pela *Lloyd's Corporation*. Esta promove o Lloyd's em todo o mundo, maximiza o desempenho e a gestão do risco, e controla as licenças do Lloyd's globalmente permitindo aos sindicatos a subscrição de negócios a nível mundial.

A *Corporation* define o nível de capital com que os membros do Lloyd's devem contribuir para financiar os riscos que pretendem subscrever, e assegura a necessária disponibilidade de capital para garantir a solidez financeira e o *rating* de crédito do Lloyd's. O *rating* de crédito ajuda a obter as licenças que permitem a todos os sindicatos do Lloyd's desenvolverem as suas operações a nível mundial.

Todos os membros do Lloyd's contribuem para o Fundo Central. Trata-se de um fundo de reserva que é gerido pela *Corporation* e que está disponível para fazer face a eventuais pedidos de indemnização que não possam ser satisfeitos pelos recursos de cada membro, garantindo dessa forma a solvência do mercado. Um marco importante para o mercado foi a decisão, tomada em 1993, de permitir a criação de membros corporativos do Lloyd's, com responsabilidade limitada. A entrada deste novo capital garantiu que o Lloyd's pudesse continuar a crescer e contribuiu para um novo nível de profissionalismo no mercado.

Decorridos cerca de 300 anos, o Lloyd's de hoje é um mercado muito diferente comparativamente ao grupo inicial de indivíduos empreendedores que, na Londres do século XVII, se reuniam à mesa do café de Edward Lloyd para negociar o preço dos seguros.

<sup>1</sup> Nota do tradutor: literalmente, Sala de Subscrição.