

Στο νέο καθεστώς που διαμορφώνει το Solvency II, οι εταιρίες θα πρέπει να αδράξουν την ευκαιρία, αναθεωρώντας τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές, τα προϊόντα, τα χαρτοφυλάκια και δίκτυα διανομής, την εταιρική δομή, τη σύνθεση των κεφαλαίων και τα αντασφαλιστικά τους προγράμματα, μέσα από ένα πλαίσιο συστηματικής διαχείρισης κινδύνου.

## πρόκληση και **ευκαιρία**

ΤΟΥ ΒΑΛΑΝΤΗ ΕΛΠΙΔΩΡΟΥ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΑΛΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ MATRIX S.A.



Η Οδηγία Solvency II βρίσκεται σε τροχιά εφαρμογής με μέχρι της στιγμής προγραμματισμένη ισχύ από το 2013. Οι επιπτώσεις στην Ευρωπαϊκή Ασφαλιστική Βιομηχανία θα είναι βαθιές, ως αποτέλεσμα (α) του επαναπροσδιορισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων και της εναρμόνισης σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, (β) της εστίασης στο εγγενές ρίσκο και στην κεφαλαιακή απορρόφηση των ασφαλιστικών προϊόντων και (γ) της εισαγωγής νέων προτύπων διαχείρισης κινδύνου. Ενώ υπάρχουν σε εξέλιξη συζητήσεις για την οριστικοποίηση της ημερομηνίας υιοθέτησης των νόμων, κανονισμών και διοικητικών προνοιών της οδηγίας από τα κράτη μέλη, καθώς και της ημερομηνίας εφαρμογής της από τις Εποπτικές

Αρχές (βλέπετε OMNIBUS II), είναι πλέον βέβαιο πως επέρχεται μια ριζική αλλαγή στον τρόπο του «επιχειρείν» στον ασφαλιστικό τομέα.

Παρότι σκοπός της Οδηγίας δεν ήταν η μείωση του συνολικού επιπέδου φερεγγυότητας της Ασφαλιστικής Βιομηχανίας, τα αποτελέσματα του QIS 5 έδειξαν πως υπό το νέο καθεστώς η επάρκεια των υφιστάμενων κεφαλαίων, στη βάση του εγγενούς ρίσκου, μειώνεται. Πέρα όμως από τις ποσοτικές επιπτώσεις, οι οποίες θα διαφέρουν ευρέως ανάλογα με τους διαφορετικούς κλάδους, τη δομή των χαρτοφυλακίων κινδύνων και επενδύσεων, τα είδη προϊόντων και τις χώρες όπου διεξάγει εργασίες η ασφαλιστική εταιρία, το Solvency II ανεβάζει τον πήχη ακόμη πιο ψηλά, απαιτώντας από τις εταιρίες να εφαρμόσουν ένα πλαίσιο συστηματικής διαχείρισης κινδύνου ικανό να διασφαλίσει πως οι συντελεστές του ρίσκου κατανοούνται όπως πρέπει, ελέγχονται και ενσωματώνονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Χρησιμοποιώντας αρχές του ERM (Enterprise Risk



Management) το νέο καθεστώς έχει στόχο να ανυψώσει το επίπεδο διοίκησης της ασφαλιστικής επιχείρησης και αυτό συνεπάγεται όχι μόνο ρεαλιστικές μετρήσεις, αλλά και οργανωτικές αλλαγές. Κάθε εταιρία θα πρέπει να καθορίσει το δικό της προφίλ ρίσκου και να επιδείξει πως διαθέτει όχι μόνο επαρκή κεφάλαια, αλλά και την κατάλληλη διακυβέρνηση και τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου που απαιτεί το προφίλ αυτό. Πέρα όμως και από την οργάνωση, σημαντική αλλαγή θα επέλθει στην εταιρική κουλτούρα. Το Solvency II καθιστά αναγκαία από την εταιρία την κατανόηση των ρόλων, των αλληλεξαρτήσεων και των ευθυνών της απέναντι στους κινδύνους που έχει επιλέξει να διαχειριστεί. Ενώ ορισμένοι ίσως δουν την οδηγία ως ένα ακόμα «φιρμάνι» απ' τις Βρυξέλλες, οι πεφωτισμένες εταιρίες θα δουν την πρόκληση του Solvency II ως ευκαιρία εισαγωγής βελτιώσεων στον τρόπο που διεξάγουν τις εργασίες τους με απώτερο σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τι θα πρέπει να προσέξουν οι εταιρίες που θα θελή-

σουν να μετατρέψουν το βάρος των ρυθμίσεων σε δυναμική βέλτιστων πρακτικών, την πρόκληση σε ευκαιρία; Πώς θα μπορέσουν να μεγιστοποιήσουν τις θετικές συνέπειες των ρυθμίσεων και παράλληλα να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές;

Κατ' αρχήν, επιβάλλεται μια πλατιά θεώρηση των απαιτούμενων αλλαγών. Οι λειτουργικές αλλαγές δε θα πρέπει να περιοριστούν σε θέματα μηχανογράφησης και ποσοτικοποίησης, γιατί ενώ οι τομείς αυτοί είναι σημαντικοί για τη ρυθμιστική συμμόρφωση, δε θα πρέπει να εκτρέψουν την προσοχή των διευθυνόντων από τις επιπτώσεις του Solvency II στις ασφαλιστικές εργασίες και τις αλλαγές που απαιτούνται σε τομείς όπως, για παράδειγμα, ο σχεδιασμός και η τιμολόγηση των προϊόντων ή οι πωλήσεις και τα δίκτυα διανομής. Ο συνυπολογισμός στην κερδοφορία της κεφαλαιακής απορρόφησης ενός κλάδου ή ενός προϊόντος με βάση το ρίσκο συνεπάγεται μείωση ή εξάλειψη της απόδοσης αρκετών προϊόντων, με αποτέλεσμα να οδηγηθεί η εταιρία στην ανάγκη λήψης

το Solvency II ανεβάζει τον πήχη ακόμη πιο ψηλά, απαιτώντας από τις εταιρίες να εφαρμόσουν ένα πλαίσιο συστηματικής διαχείρισης κινδύνου ικανό να διασφαλίσει πως οι συντελεστές του ρίσκου κατανοούνται όπως πρέπει, ελέγχονται και ενσωματώνονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

ενός ή περισσότερων διορθωτικών μέτρων, όπως (α) σε καθολική αύξηση της τιμής του προϊόντος, (β) σε επιβεβλημένη τεχνική τιμολόγηση, (γ) σε περιορισμό της επιδότησης από τον έναν κλάδο στον άλλο, (δ) σε αυστηρότερα κριτήρια αποδοχής κινδύνων είτε ακόμα (ε) σε ανασχεδιασμό ή απόσυρση συγκεκριμένων προϊόντων/ωφελημάτων. Για παράδειγμα, στις ασφαλίσσεις ζωής αποκρυσταλλώθηκε ήδη η πρόθεση για μετατόπιση του επενδυτικού κινδύνου στους κατόχους συμβολαίων με τη μείωση ή ακόμη και κατάργηση των εγγυήσεων.

Η ενσωμάτωση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου που θα επιβάλει το Solvency II σε όλους τους τομείς λειτουργίας δεν μπορεί παρά να επιδράσει καταλυτικά στη διαδικασία ανάπτυξης και σχεδιασμού των ασφαλιστικών προϊόντων, δεδομένου ότι οι όποιες αποφάσεις ληφθούν μπορεί να επηρεάσουν το προφίλ ρίσκου της εταιρίας. Η κεφαλαιακή επιβάρυνση που θα συνεπάγεται η πώληση των νέων προϊόντων θα πρέπει να είναι μετρήσιμη και σαφώς αποτυπωμένη και αυτό είναι εφικτό, εάν τα προϊόντα δε σχεδιάζονται σε απομόνωση, αλλά λαμβάνεται υπόψη (α) η διασπορά του χαρτοφυλακίου κινδύνων γενικά αλλά και η δυνατότητα εκχώρησης μέρους του ρίσκου μέσω αντασφάλισης, (β) η απόδοση και το ρίσκο των επενδύσεων του εισοδήματος παραγωγής, ειδικά το κόστος από κακό συνταίριασμα Ενεργητικού-Παθητικού ή από ευμετάβλητες αξίες, (γ) η αναλυτική κερδοφορία των διαφόρων ωφελημάτων που απαρτίζουν τα προϊόντα, αλλά και η αλληλεπίδραση τιμής προϊόντος και ωφελημάτων και (δ) η ύπαρξη ιστορικών στοιχείων και τεχνογνωσίας, που να επιτρέπουν την ανάλυση που απαιτείται για την ανάπτυξη νέων ή και πιο εξεζητημένων προϊόντων.

Παράλληλα, στον τομέα των πωλήσεων τα κίνητρα παραγωγής θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τη στρατηγική ανάπτυξης των χαρτοφυλακίων κινδύνων, το οποίο συνεπάγεται πολύ μεγαλύτερη έμφαση στην κερδοφορία και διασπορά και λιγότερο στην επέκταση. Επίσης αναμένεται περαιτέρω πειθάρχηση των δικτύων διανομής, η οποία θα επιβάλει την επαναξιολόγηση της καταλληλότητας των υφιστάμενων δικτύων, στη βάση όχι μόνο του κόστους πρόσκτησης, αλλά και της κεφαλαιακής απορρόφησης λόγω του πιστωτικού ρίσκου εγγενούς στη χρήση του συγκεκριμένου δικτύου. Η υψηλή κατάρτιση των αντιπροσώπων ή του προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών όσον αφορά στα ασφαλιστικά προϊόντα, η πολυπλοκότητα των προϊόντων και η ικανότητα της εταιρίας να τα προωθήσει αποδοτικά μέσω του δικτύου, καθώς και οι μέθοδοι βελτιστοποίησης των εισπράξεων ή μείωσης του πιστωτικού ρίσκου μέσω εγγυήσεων θα αναδειχτούν σε καθοριστικούς παράγοντες της βιωσιμότητας του συγκεκριμένου δικτύου.

Πέρα από το λειτουργικό-στρατηγικό επίπεδο, επιτακτικό μέλημα θα αποτελεί και η αξιολόγηση της σύνθεσης και δομής των υφιστάμενων κεφαλαίων σε σχέση με το κόστος, αλλά και την αποδοχή τους κάτω από το νέο καθεστώς και ο καθορισμός στρατηγικής διαχείρισης των κεφαλαιακών πόρων, που να συνυπολογίζει την απόδοση του ρίσκου και το κόστος επιπρόσθετων κεφαλαιακών πόρων που τυχόν να χρειαστούν. Όπως είναι γνωστό, θα ισχύσει σύστημα κατηγοριοποίησης της ποιότητας των κεφαλαίων (Tier system), το οποίο θα επηρεάσει το βαθμό αποδοχής των διαφόρων μορφών υβριδικού κεφαλαίου, με πιθανό αποτέλεσμα το κόστος των λύσεων αυτού του τύπου να καταστεί απαγορευτικό. Θετική εξέλιξη των νέων ρυθμίσεων είναι πως η Αντασφάλιση αναδεικνύεται σε πρωτεύοντα μηχανισμό διαχείρισης κεφαλαίων, όντας πλέον όχι απλά μια λύση εκχώρησης κινδύνου, αλλά υποκατάστατο των παραδοσιακών κεφαλαιακών πόρων, δεδομένου ότι (α) οι νέες ρυθμίσεις αίρουν τα όρια που έθετε το Solvency I για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων, (β) η επιλογή/διασπορά Αντασφαλιστών με υψηλή διαβάθμιση οικονομικής ευρωστίας ελαχιστοποιεί τον πιστωτικό κίνδυνο, και (γ) η αντασφάλιση επιτρέπει ακόμη και την εξ ολοκλήρου εκχώρηση ρίσκου χαρτοφυλακίων που είναι σε runoff, άρα και την εξάλειψη των αντίστοιχων υποχρεώσεων.

Από τη στιγμή που τόσο τα μέτρα ρίσκου όσο και η μεταβλητότητά τους καθορίζονται αναλυτικά μέσα από την ποσοτικοποίηση των κεφαλαιακών απαιτήσεων, η χρήση της αντασφάλισης αποκτά χαρακτήρα βελτιστοποίησης μέσω της δυνητικής μείωσης τόσο του μεγέθους όσο και της μεταβλητότητας των ποσοτικών συντελεστών του ρίσκου. Ειδικά για τις μικρότερες ή τοπικές εταιρίες, οι οποίες, εάν δε διαθέτουν την απαιτούμενη κεφαλαιακή επάρκεια υπό το νέο καθεστώς, θα βρεθούν παγιδευμένες μεταξύ αυξημένων κεφαλαιακών απαιτήσεων και υψηλότερου κόστους κεφαλαίου ή και περιορισμένης πρόσβασης σε επιπρόσθετα κεφάλαια, η χρήση αντασφάλισης θα

αποτελεί τον μοναδικό τρόπο επιβίωσης. Παρότι σε αυτές τις περιπτώσεις οι αντασφαλιστικές λύσεις θα είναι πολυσύνθετες και μη παραδοσιακές, το γεγονός ότι θα είναι εξατομικευμένες και προσαρμοσμένες στα δεδομένα του χαρτοφυλακίου κινδύνων και του ισολογισμού της κάθε ασφαλιστικής εταιρίας θα σημαίνει ότι θα είναι και πιο ουσιώδεις και ελκυστικές, δημιουργώντας οικονομική αξία, στο βαθμό πάντα που το κόστος της αντασφάλισης παραμένει μικρότερο από το κόστος άλλων πηγών κεφαλαίων.

Υπό το νέο καθεστώς, η αξιολόγηση και ο σχεδιασμός των αντασφαλιστικών προγραμμάτων με βάση πλέον τα κεφαλαιακά οφέλη της αντασφάλισης για σκοπούς φερεγγυότητας αλλά και επέκτασης ή διεύρυνσης του φάσματος των εργασιών, θα αποτελεί τον βασικό άξονα της συμβουλευτικής δράσης των εταιριών μεσιτείας αντασφάλισεων. Οι ασφαλιστικές εταιρίες θα πρέπει να απαιτούν από τους μεσίτες καλύτερη κατανόηση του προφίλ ρίσκου, της διάθεσης για ανάληψη ρίσκου και των κεφαλαιακών αναγκών τους, έτσι ώστε να μπορούν να τα συνταιριάξουν με τις προθέσεις των αντασφαλιστών. Οι μεσίτες θα πρέπει να είναι σε θέση να επιδείξουν στους πελάτες τους τα κεφαλαιακά οφέλη από κάθε επιλογή, όπως επίσης και να παρέχουν τεκμηριωμένες αναλύσεις για τις συστάσεις τους.

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως οι ασφαλιστικές εταιρίες θα χρειαστούν επίπονη και συνεχή προσπάθεια για να πετύχουν συμμόρφωση με την οδηγία. Εάν όμως



το Solvency II πρόκειται να μετατραπεί από ρυθμιστή του κοστολογίου σε ρυθμιστικό παράγοντα οικονομικής αξίας, οι εταιρίες θα πρέπει να αδράξουν την ευκαιρία, αναθεωρώντας τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές, τα προϊόντα, τα χαρτοφυλάκια και δίκτυα διανομής, την εταιρική δομή, τη σύνθεση των κεφαλαίων και τα αντασφαλιστικά τους προγράμματα, μέσα από ένα πλαίσιο συστηματικής διαχείρισης κινδύνου. Οι πιο γενναίοι ίσως χαρτογραφήσουν τις καινούργιες διαδρομές του ασφαλιστικού «επιχειρείν».