

Bob Brown
KPMG Consulting



The consumer's guide to ART

Grazie, sono Bob Brown della KPMG. Vorrei spiegarvi qualcosa di me. Il mio background in realtà è assicurativo e sono un consulente di risk management presso la KPMG. La ragione della mia presenza qui dipende dal mio amico Paolo Pascot della KPMG di Milano, che si trova là, in mezzo alla sala. È responsabile di account assicurativo e delle funzioni di auditing della KPMG in Italia e sarà lui a rispondere a qualsiasi vostra domanda difficile su ciò che dirò.

Sono contento di essere qui, è un luogo molto piacevole. Si avvicina l'ora del pranzo e so che vorreste che continuassi a parlare a lungo perché voi non siete interessati a mangiare e a bere. Sfortunatamente io sì, quindi farò una presentazione piuttosto breve. Perché vi parlo di ART. È perché, dal punto di vista della KPMG, ci sono delle preoccupazioni particolari sul modo in cui le soluzioni innovative di ART possono essere utilizzate. Naturalmente noi vogliamo che le dichiarazioni finanziarie delle società diano un'immagine realistica e corretta. Il nostro interesse è però più ampio della sola preoccupazione sul limitare e interpretare correttamente l'utilizzo di ART.

Siamo, in realtà, molto più interessati ad ART come soluzione. Siamo interessati a due settori. Quello che potrei chiamare l'aspetto della fornitura e quello dell'acquisto. ART dal punto di vista del provider (l'assicuratore) e ART dal punto di vista dell'acquirente (l'utente finale). Siamo molto interessati su come l'utente finale usa ART; su dove esso può essere utilizzato per fornire soluzioni significative a problematiche chiave. Questa è ciò che interessa me ed è di questo che voglio parlare.

Il presidente, credo abbia menzionato nell'introduzione che ART è una soluzione per gente giovane. Bè, non penso dovremmo lasciarla ai giovani. È troppo interessante per farlo. Per i vecchi, come me, che hanno speso molto tempo nel mondo assicurativo, è una sfida alle nostre convinzioni su ciò che si può fare nell'assicurazione e ciò che non si può fare.

ART ci fa uscire dal guscio. Dobbiamo lasciare i nostri nidi. È di questo che voglio parlarvi veramente, e incoraggiarvi, perché a volte è interessante lasciare ciò che ci dà sicurezza, smettere di nasconderci dietro le nostre scrivanie di assuntori ed entrare nelle cose che danno veramente valore aggiunto. Perché oltre a dare valore al cliente, esse aggiungono valore anche a noi, e io sono interessato ad aggiungere valore a noi e voi siete interessati ad ag-

Thank you, I'm Bob Brown from KPMG. I ought to explain about myself. My background is actually in the insurance area and I am a risk management consultant with KPMG. The reason that I am here is because of my friend Paolo Pascot from KPMG Milan, who is there, halfway down the room. He is responsible for the insurance accounting and audit function in KPMG in Italy and any difficult questions you have on anything that I say, he will answer those difficult questions.

I'm very pleased to be here, it's a very delightful place. We're getting very close to lunch-time and I know you would like me to go and talk for a long time, because you aren't interested in food and drink. Unfortunately I am, so I will make a fairly short presentation.

Why am I talking about ART. It is because from KPMG's perspective there are particular concerns about the way that innovative ART solutions might be used. Clearly we wish to ensure that the financial statements of a company present a true and fair picture. But our interest is much wider than solely being concerned about limiting and interpreting correctly the use of ART.

We are actually much more interested in ART as a solution. We're interested in two areas. What I might call the supply side and the buy side. ART from the perspective of the provider (the insurer) and ART from the perspective of the buyer (the end user). We are very interested in how the ultimate consumer uses ART, where it may be used to provide significant solutions to key issues. That's the area that interests me and that is the area that I want to talk about.

I think the chairman mentioned in the introduction that ART is an area for young people. Well I don't think we ought to leave it to the young people. It's too interesting for that. What it does mean for old people, like me who have spent a long time in the insurance industry, is that it challenges our assumptions about what can be done in the insurance industry and what can't be done.

giungere valore alla vostra stessa organizzazione. Penso che ART possa fare questo, se facciamo le cose giuste e se elaboriamo le soluzioni finali adatte ai clienti.

Questo è ciò che è la KPMG veramente. Noi veniamo percepiti come contabili, come auditor, come consulenti manageriali. In ogni caso, abbiamo successo quando siamo in grado di facilitare e risolvere con successo le problematiche di clienti chiave.

Questa è infatti un'area interessante, è un'opportunità per guadagnare ed è divertimento onesto ed è proprio di questo che volevo parlarvi oggi.

Cosa facciamo in relazione ad ART. Siamo concentrati su ART e abbiamo organizzato un certo numero di ART team per fornire servizi. Io sono responsabile di parte delle iniziative ART nel Regno Unito. Esiste un approccio europeo, ma anche un approccio globale. Noi riteniamo che ART abbia il potenziale per fornire, a livello globale, le soluzioni chiave per i nostri clienti. Voglio parlarvi un po' di questo, perché noi forniamo diverse parti della soluzione ART. Per cui individuiamo il target dell'area della fornitura, che sospetto siate voi gente, ma siamo anche interessati all'area acquisto ed è per questo che il titolo di questa presentazione è sul consumatore, l'utente, l'organizzazione che, in pratica, acquista questi particolari prodotti.

Che genere di cose ci interessano, in che modo sentiamo di poter contribuire? Per prima cosa si tratta di capire le soluzioni al "risk financing" e "facilitating risks" e metterle in pratica. Il nostro contributo consiste nel fornire consulenze sull'uso effettivo delle compagnie di assicurazioni captive, le implicazioni contabili e la struttura tributaria delle soluzioni e anche l'unificazione con le nostre esperienze finanziarie societarie in modo da rendere possibile la transazione. Quindi siamo interessati ad ART e abbiamo unito le nostre esperienze alle vostre e abbiamo riunito queste esperienze in squadre. Ho molti colleghi, in tutto il mondo, che sono molto esperti nell'area ART e che forniscono consulenza alle compagnie di assicurazioni: consulenze di risk financing, contabilità, normativa, attuarial e tasse. Questo però non è ciò di cui volevo parlarvi. Quello di cui volevo parlare è il nostro approccio per quel che riguarda il settore acquisto. L'utente finale in alcuni casi può essere l'industria assicurativa, ma non voglio concentrarmi unicamente su ciò che voi comperate, in termini di ART. Preferisco dedicare tempo agli utenti finali non assicurativi, alle multinazionali e ai clienti maggiori. Noi vogliamo rendere facile il costruire le soluzioni. Non siamo broker di assicurazione, non siamo neppure assicuratori, perciò penso che il nostro ruolo sia di identificare dove si trovano i punti salienti, dove ART può essere una soluzione potenziale e rendere facile questo processo.

Adesso voglio darvi alcuni esempi, però restringendo l'area su cui ragionerò. Dagli altri oratori abbiamo sentito alcune definizioni di ART. Il problema di ART è di quanto ampia è realmente l'area, e di quante cose vi sono incluse e anche il fatto che, nuove cose e nuove idee nascono e vengono sviluppate continuamente nell'area ART.

Uno degli argomenti di cui non voglio parlare è il ri-

ART makes us step outside the box. We have to move out of our comfort zone. It's really what I want to talk about and to encourage you, because it's interesting sometimes, to step outside the area of comfort, to cease to hide behind your underwriters desk and to move into things which are really adding value. For in addition to adding value to the client, they also add value to us and I'm interested in adding value to us and you are interested in adding value to your own organisation. That is what I think that ART can do, if we get it right and we deliver end to end solutions for clients.

This is really what KPMG is about. We are perceived as accountants, as auditors, as management consultants. However, we are successful when we are able to facilitate and deliver end to end solutions to key client issues. Actually this is an interesting area, it is an opportunity to earn and it's good fun and that's really what I wanted to talk through with you today.

What do we do in relation to ART. We are focused on ART and we have set up a number of ART teams to provide services. I'm responsible for part of the ART initiative in the UK. There's an European approach, but there's also a global approach. We view ART as having the potential to address, globally, some of the key solutions for our clients. I want to talk a bit about that because we service different parts of the ART solution. So we target the supply side, which I suspect is you guys, but we are also interested in the buy side and that's why the title of this presentation is about the consumer, the user, the organisation that actually buys these particular products.

What are the sort of things that we are interested in, where do we feel that we can contribute? Firstly it is about understanding of risk financing and facilitating risk solutions and making them effective. Our contribution is advising about the effective use of captive insurance companies, the accounting implications and the tax structure of the solutions and also merging it with our corporate finance expertise so as to enable the transaction. So we are interested in ART by adding our expertise to you and we have pulled together that expertise in global teams. I have many colleagues, on an international basis, that are very experienced in the ART area and are delivering risk financing, accounting, regulatory, actuarial and tax advisory services to the insurance industry.

But that's not what I wanted to talk about. What I want to talk about is our approach on the buy side. The ultimate consumer, which may in some instances be the

schio ART circoscritto e vi è una ragione particolare per questo. Il precedente oratore ha dato una definizione di ciò che è il rischio ART circoscritto. In pratica, se io voglio una copertura di cinque milioni di dollari, ho una polizza annuale e pago un milione all'anno. Io dovrei spiegarvi che io ho un accordo con la mia banca per il quale ho un conto di deposito e mia moglie un conto corrente. È l'accordo che viene normalmente definito matrimonio. Lei ritiene si tratti di un conto bancario ed ha ragione, è un conto bancario, non è una polizza assicurativa. Se fornite questo genere di accordo, allora suddividete, molto semplicemente i costi delle perdite sul breve periodo e, alla fine, i sinistri saranno pari ai premi. Ciò è, effettivamente, come espletare le funzioni della banca e dovrete essere regolati come se foste una banca e l'accordo dovrebbe essere tenuto in considerazione come se fosse un servizio bancario. In questo modo allora non espleta la funzione che voi desiderate, di dividere o abbattere il costo delle perdite su di un determinato lasso di tempo. Se fornite una soluzione assicurativa allora deve per forza esserci un trasferimento di rischio. Non ho neppure molta voglia di parlare delle captive. Non sono sicuro che siano nuove, sono in circolazione da molto tempo, e sono potenzialmente parte integrante delle nostre soluzioni, però non sono davvero nuove e non sono un'area innovativa. Sono stato il risk manager di una società chimica e circa venticinque anni fa formammo una compagnia di assicurazioni captive per soddisfare un bisogno particolare che avevamo. Volevamo ritenere più rischio e il mercato assicurativo diretto non ci dava un vero e proprio credito per il rischio che volevamo ritenere. Dovemmo rivolgerci al mercato riassicurativo e il nostro metodo di accesso a quel mercato fu una compagnia di assicurazione captive. Ciò ci rese possibile tagliare su misura i nostri bisogni nel modo più giusto e ci fornì il genere di protezione che volevamo. Questa però non è una soluzione davvero nuova. Non sono sicuro di voler parlare dei mercati di capitali. Credo che tutti gli affari, con l'eccezione di quello Disney in Giappone, sono stati organizzati per la protezione dell'industria assicurativa. Non è questa l'area sulla quale volevo concentrarmi. Volevo concentrarmi sul dove si sta dirigendo l'industria dell'assicurazione assicurando i "business risks", che sono ben al di fuori della tradizionale zona di sicurezza assicurativa e che, in taluni casi, stanno fornendo coperture senza specifici eventi scatenanti. Ritengo che questa sia un'area piuttosto interessante. Ciò che non posso fare, è parlare di clienti specifici. Posso però dare immagini generali ed esempi su cui ho lavorato. In particolare, una situazione che, secondo me, è quella che ha cambiato il mercato degli ART. Ha creato un qualcosa che era nuovo e interessante. Credo sia interessante per i fornitori e interessante per i consumatori. Se fossi un costruttore di mezzi aerei, probabilmente non sarei capace di vendere il mio velivolo direttamente alla compagnia aerea. Ciò che farei sarebbe di vendere il velivolo a una finanziaria, che mi pagherebbe, poi ci sarebbe un leasing tra la finanziaria e la compagnia aerea. In queste

insurance industry, but I don't want to focus on what you buy, in terms of ART, what I wanted to address is for the ultimate non-insurance users, the multinationals and major clients. We want to facilitate building the solutions. We are not insurance brokers, we are not insurers so I think our role is to identify where the issues are, where ART might be a potential solution and to facilitate that process.

Now I wanted to give some examples but I wanted to narrow the area that I will address. We have had some definitions of ART from the other speakers. The problem with ART is really how broad the area actually is and how many things are included and the fact that new things and new ideas are growing up and being developed in the ART area all the time.

One of the areas that I don't want to talk about is finite ART risk and there's a particular reason for this. We had a definition by the previous speaker of what finite ART risk was, that essentially if I want five million of cover I have a five year policy and I pay one million a year. I ought to explain to you that I actually have an arrangement with my bank, I have a deposit account with the bank and my wife has a withdrawal account. It's a sort of arrangement that's loosely described as marriage. Her view is that it's a bank account and she's quite correct, it is a bank account, it is not an insurance policy.

If you provide this type of arrangement then you're spreading, very simply, the cost of losses over a short period of time and ultimately the claims will equate to the premiums. That is, actually, performing a banking function and you should be regulated as though you were a bank and the arrangement should be accounted for as though it was a banking facility. Then it does not perform the function that you want of spreading or smoothing the cost of losses over a period of time. If you are providing an insurance arrangement there definitely needs to be risk transfer.

I also don't want to talk very much about Captives. I am not sure that they are new, they've been around along time, they are potentially an integral part of our solutions but they're not really new, they're not an innovative area. I was the risk manager for a chemical company and about twenty five years ago we formed a captive insurance company to address a particular need that we had. We wanted to retain more risk and the direct insurance market would not give us real credit for the risk that we wanted to retain. We had to go to the re-insurance market and our method of access to the

circostanze, il leasing è solitamente di durata più breve, rispetto alla vita del velivolo. La finanziaria sarebbe probabilmente reticente a entrare nell'accordo, a meno che non abbia una garanzia che il velivolo sarà riscattato alla fine di quel determinato periodo e chiederebbero a me, costruttore, di dare una garanzia appropriata.

Avendo la certezza del riscatto, sarei felice di dare quella garanzia. Il problema in questo caso, con una determinazione corretta del costo e del trattamento, è che in relazione a quelle garanzie dovrei anche creare una voce nel mio bilancio per un fondo che tenga conto del rischio creato da queste garanzie. Se vendessi molti velivoli, e si tratta di beni costosi, il fondo che farei sarebbe molto sostanzioso. Il mercato finanziario guarderebbe al mio bilancio e direbbe: "Sarai anche capace di controllare quel rischio, ma c'è un'esposizione notevole" e ciò si rifletterebbe sul loro atteggiamento nei miei confronti e sulla valutazione della mia situazione finanziaria.

Se io fossi il direttore finanziario di quella compagnia, vorrei in qualche modo dimostrare al mercato finanziario che quell'aspetto non è poi così negativo come sembra. Che sto gestendo il rischio in modo ottimale e quindi vorrei fornire una visione corretta della situazione. Se questo venisse fatto, tramite il mercato finanziario, se fosse un'area di conversione, in parte a causa della dimensione, in parte a causa dell'improbabilità della perdita potenziale, in parte a causa della difficoltà che avrebbero nel capire appieno, nell'accettare e misurare il rischio, l'esercizio non funzionerebbe veramente.

Il vantaggio che abbiamo percepito nell'uso del mercato assicurativo consiste nella capacità di capire e valutare la reale posizione di risk management: come questi rischi vengono effettivamente gestiti? Sono trattati in maniera efficace? Può l'assicuratore fornire una polizza che non risponda ai meccanismi tradizionali a cui siamo abituati? Se non dicesse nulla del genere: "se un aereo si schianta, paghiamo". Se non dicesse: "se la tua fabbrica dovesse bruciare pagheremmo", ma se dicesse: "se il reddito futuro dovesse abbassarsi sotto a un determinato livello, questa polizza di assicurazioni ne risponderà". Questo ci fornirebbe una soluzione.

Certamente non sarebbe stata accettata dagli analisti del mercato se dicesse "è soggetto alle 350 esclusioni per cui non paghiamo". La soluzione che stiamo cercando quindi non segue le linee convenzionali del tipico approccio assicurativo.

Si dovrebbe uscire dal taglio fisso e fornire una soluzione su misura che abbia senso sia per i fornitori che per il cliente. In queste circostanze si ritiene che, come riflesso di questo, ci dovrebbe essere un aumento significativo del corso delle azioni, e se si verifica un aumento del corso delle azioni, ciò vuol dire dare dividendi agli azionisti, e se ci sono dividendi allora questo modo di procedere ha senso. Un'altra possibilità è nella cessione di un'affiliata. Se una società progetta di cedere un'affiliata che ritiene non essere più necessaria alla sua attività e se attua questo progetto, potrebbe realizzare ad esempio una vendita di 500 milioni sul mercato e destinare il valore come surplus per gli azionisti. Il

re-insurance market was a captive insurance company. It enabled us to tailor our insurance needs in the correct way and provided us with the type of protection that we wanted. But they're not actually a new solution.

I am not sure that I want to talk about the capital markets. All of the deals, I think, apart from the Disney one in Japan, have been arranged for the protection of the insurance industry. That isn't the area that I wanted to focus on.

I did want to focus on where the insurance industry are moving to by insuring business risks, which are well outside the traditional insurance zone of comfort and which are providing cover in some cases without specific event triggers. I think that's quite an interesting area. What I can't do is to talk about specific clients. What I can do is talk about general illustrations and examples that we have worked on. In particular, this first illustration I thought was one of the things, that for me changed the ART market. It created something that was new and interesting. I think it's interesting for the providers and interesting for the consumers.

If I was an aircraft manufacturer, I would probably not be able to sell my aircraft direct to the airline. What I would do is to sell my aircraft to a finance house who would pay me, then there would be a lease from the finance house to the airline. In those circumstances, the lease is usually for a shorter duration than the life of the aircraft. The finance house would probably be unwilling to enter into that arrangement unless it actually had a guarantee that the aircraft was going to be released at the end of the particular period and they would look to me, as the manufacturer, to give an appropriate guarantee.

Because I knew that I was good at re-leasing aircraft, I would be quite happy about giving that guarantee. The problem with that, with fair accounting and the correct accounting treatment, is that in relation to those guarantees I would need to make provisions on my books for the liability caused by those guarantees. If I was selling a lot of aircraft and aircraft are expensive, the provisions that I would be making could be for very, very substantial amounts. The financial market would look at my figures and they would say "Well you may be able to control that risk but there's a very substantial exposure" and that would be reflected in their attitude towards me and the valuation of my shares.

If I was the finance director of that company I would wish to seek in some way to be able to demonstrate to

problema è che l'affiliata ha contratto una serie di impegni e noi abbiamo fornito obbligazioni in relazione a questi contratti. Nel modo in cui funziona il sistema contabile, noi non dobbiamo registrare nei nostri conti un fondo per la possibile chiamata in garanzia di quelle collaterali per un'affiliata. Per cui non è necessario creare una voce per questi provvedimenti. Quando cediamo la società, non possiamo ritirarci dalle garanzie che abbiamo dato e, dal momento che la società non è più un'affiliata ma una terza parte, adesso dobbiamo esporre nei nostri conti il fondo per l'eventuale chiamata in garanzia.

Quindi diciamo ai nostri azionisti: "Abbiamo raccolto per voi 500 milioni e, allo stesso tempo, dobbiamo riconoscere di avere un'esposizione di 1.500 milioni." Non è una buona notizia, da dare agli azionisti. Se potessimo utilizzare una soluzione ART, in questa particolare fase, per trasferire il rischio dell'eventuale chiamata in garanzia, offriremo una soluzione molto efficace al nostro cliente. Il cliente potrebbe dire: "Abbiamo raccolto 500 milioni, abbiamo un'esposizione di 1.500 milioni, ma abbiamo una copertura assicurativa a protezione di questo."

Questo dà un'idea del grande vantaggio che, nell'industria, si ha nel dire "ho una copertura assicurativa". È molto soddisfacente per gli azionisti e per il mercato. Il termine "siamo assicurati" è ancora molto importante e protetto gelosamente. Simile, in parte, è il caso di un costruttore di automobili che ha stabilito che esiste un problema con dei veicoli e si trova nella condizione di richiamare i suddetti mezzi. Non è assicurato per questo specifico evento. Non è colpa sua, è colpa del suo fornitore, e il fornitore ha accettato la responsabilità di ciò. La difficoltà sta nel fatto che il cliente sopporta il costo totale del richiamo, della cui durata non si ha certezza. Potrebbero infatti volerci anni per richiamarli tutti e per suddividere i costi. Il costo totale deve essere riconosciuto ora e la possibilità di recupero non può essere riconosciuta. Questa è davvero una cattiva notizia per gli azionisti.

Se fosse possibile attivare una soluzione ART, dopo l'evento, allora davvero garantiremmo che ci sarà un recupero dal fornitore. Esiste un reale trasferimento di rischio e quindi possiamo effettivamente dimostrare ai nostri azionisti qual'è la problematica, dimostrare che esiste un'assicurazione e che è relativa alla specifica preoccupazione che abbiamo in quel momento.

Io non mi intendo molto di industria aeronautica, però ciò che mi fa piacere in questo settore, è che ogni cinque anni è necessario smontare gli aerei e fare manutenzione all'insieme totale del corpo e del motore. È un obbligo di legge se si vuole continuare a volare. A me sembrerebbe ragionevole, e immagino lo sia anche per voi, che se doveste sostenere un costo simile ogni cinque anni, dichiarereste sul vostro bilancio un milione ogni anno, prima di averlo effettivamente speso. Questa è la convenzione contabile seguita da molte compagnie aeree e una delle compagnie vinse una causa per poter ottenere la detassazione su questo milione all'anno, prima ancora

the financial market that this area was not as really bad as they thought, that I was risk managing it well and therefore I would want to give them a correct picture. If this was dealt with, through the financial market, if it was a securitisation area, partly because of the size, partly because of the remoteness of the potential loss, partly because of the difficulty they would have in properly understanding, appreciating and measuring the risk, the exercise wouldn't really work.

The advantage that we felt in using the insurance market, is their ability to understand and evaluate the true risk management position: how are those risks really being managed? Are they being managed effectively? Could the insurers provide an insurance policy which did not respond to the traditional event triggers that we are used to? If it didn't say anything about "If a plane crashes we will pay". If it didn't say "If your factory burns down we will pay". But if it did say "If the future income drops below a certain level this insurance policy will respond". Then that could provide a solution.

It certainly wouldn't have been accepted by the market analysts if it said "and subject to 350 exclusions as to why we won't pay". So the solution we were looking for wouldn't actually follow in a conventional way the typical insurance approach. It would step outside the box and provide a tailored solution which made sense to the providers and made sense to the client. It is believed under those circumstances that there should be a significant increase in the share price to reflect that and if there is an increase in the share price we are delivering share-holder value and if we are delivering share-holder value, the whole exercise makes a lot of sense.

Another is the flotation of a subsidiary. An organisation plans to float a subsidiary it believes is no longer core-business for them. If they float the subsidiary it could raise 500 million in the market and deliver that as value to the share-holders. The problem is that the subsidiary has entered into a number of contracts and we have given parental guarantees in relation to those contracts. The way the accounting system works is that we do not need to record in our accounts a provision for the possible calling of those guarantees for a subsidiary. So there is no requirement for us to disclose this as a provision. When we float the company, we cannot remove ourselves from the guarantees that we have given and because the company is no longer a subsidiary but a third party, we now have to recognise on our books the provisions for the guarantees that might be called.

di averlo effettivamente speso.

Quindi ci fu una reale riduzione di imposte, un ritocco dei risultati, e questo è il modo in cui funziona il sistema. In ogni caso, le regole contabili sono cambiate. Le regole contabili ora dicono che non si possono creare dei fondi a meno che non vi sia una obbligazione legale e, in questo caso particolare, non vi era un'obbligazione legale. Non entrerà nei dettagli, ma il risultato è che voi non potrete ottenere una detassazione in quanto non avete creato un fondo. Una soluzione ART avrebbe potuto essere applicata, includendo un trasferimento di rischio, in relazione a quella particolare area. Avrebbe aumentato il numero di soluzioni potenziali disponibili, nessuna delle quali era una soluzione assicurativa convenzionale.

Allora, dove potrebbe essere usato ART? Posso darvi alcune indicazioni davvero buone sulle aree potenziali in cui può essere usato ART? È un problema, perché è molto difficile dire con precisione in che ambito può essere usato, e questo è molto interessante e anche molto affascinante. Sospetto che noi, in quanto consulenti, abbiamo un vantaggio, nel senso che siamo molto più vicini al cliente, almeno per quel che riguarda questo genere di avvenimenti, per cui dovremmo essere in una posizione generalmente migliore per identificare i punti deboli del cliente stesso. Parte di ciò che stiamo facendo è di educare i nostri colleghi, che lavorano con clienti da identificare, a scoprire quelle situazioni in cui applicare ART in quanto fornirebbe una soluzione.

È molto difficile dire "una soluzione ART è adatta a queste persone, per cui state attenti alle cose che sono risolubili con ART", perché ART si sta espandendo, si sta sviluppando, sta cambiando, e noi non possiamo mettere dei confini precisi alle soluzioni ART. Per cui in realtà diciamo: "diteci dove possono esserci problematiche di clienti", e diciamo anche, all'interno: "queste sono il tipo di aree dove, potenzialmente, una soluzione ART andrebbe bene", e lavoriamo con il cliente per rendere facile la soluzione e lavoriamo con i fornitori per generare soluzioni potenziali.

Per cui credo che debba essere una problematica importante, per il cliente; deve avere implicazioni contabili ed erariali; non è facile da identificare; ed è probabilmente al di fuori della zona di sicurezza. Cosa facciamo in proposito? Mettiamo insieme dei team e progettiamo di individuare le aree di rischio. Inizialmente ci focalizziamo su aree potenzialmente volatili nei futuri guadagni per il cliente e anche pericoli importanti per le società e su come è possibile affrontarli. Queste sono alcune delle aree chiave nelle quali ART potrebbe essere utilizzato efficacemente. Il problema è di evitare di dare un limite a noi stessi, perché io credo che le soluzioni ART saranno molto più ad ampio raggio di quanto ci aspettiamo.

Ciò che ci aspettiamo di fare, in realtà, è di creare plusvalenze e fiducia, del mercato verso il cliente. Abbiamo però ancora bisogno di creare una visione reale e corretta e questi due approcci non sono in conflitto l'uno con l'altro in nessun modo. Creare un'immagine reale e corretta è sicuramente il modo

So we say to our share-holders: "We have raised 500 million for you and at the same time we have to recognise that we have 1.5 billion of exposures". Not good news to say to your share-holders. If we can plug an ART solution in, at that particular stage, to transfer the risk of the guarantees being called, we provide a very effective solution to a key issue for our client. The client would be able to say: "We have raised 500 million, we have an exposure of 1.5 but we have an insurance arrangement which provides protection for that".

That illustrates the major advantage that you have, in the industry, in saying, "We have an insurance arrangement". It is very satisfactory to the share-holders and to the market. The term "We are insured" is still very important and jealously to be guarded.

Similar, in some way, is the case where a motor manufacturer has established that there is a problem with vehicles and he needs to recall the vehicles. He is not insured for this particular event. It is not his fault, it is the fault of his supplier and the supplier has accepted responsibility for that. The difficulty is that the client has the total costs of that recall however long that may take and it may take a number of years to fully recall and to incur all of the costs. The total cost has to be recognised now and the recovery possibility cannot be recognised, so it is very bad news for the shareholders.

If we can arrange an ART solution, after the event, then effectively we are guaranteeing that there is going to be a recovery from the supplier. There is genuine risk transfer and therefore we can actually demonstrate to our share-holders what the issue is, we can also show that there is insurance and this is addressing the particular concern that we have.

I'm not into aircraft in a big way, but what I am pleased about in relation to aircraft, is that every five years you have to strip the aircraft down and maintain the whole of the body and the engine. It's an airworthiness requirement to do this if you want to continue to fly the aircraft. It would seem reasonable to me, and I expect to you, that if you've got a cost like that every five years and let's say it's going to cost five million, that you'd actually show in your accounts a million a year, before you actually spend it. That is the accounting convention that many airlines followed and one of the airlines won a successful court case to get tax deductibility of that million a year before they actually spent the money.

So there was an effective tax treatment, there was smoothing of results and that is the way the system

migliore per costruire la fiducia. Noi vogliamo chiedere le soluzioni finali a queste problematiche chiave per i clienti. Per noi, ART è un altro strumento nella nostra dotazione, in termini di consegna delle soluzioni e di semplificazione delle soluzioni per i clienti.

Vi invidio la vostra abilità nel fare ciò, nell'essere coinvolti in questo fornire soluzioni a problematiche di business, di uscire dalla vostra tradizionale area di tranquillità e di entrare in qualcosa che è nuovo. Questo è davvero eccitante, e anche pericoloso, ma è anche il vero fornire chiavi alle problematiche degli utenti finali. Devo anche dire che dovrete essere incoraggiati ad afferrare queste opportunità. Che se non lo faceste voi, potrebbero farlo altri e non a livello di mercato assicurativo. Magari verrebbero da altri settori del mercato finanziario. Quindi, sia un bastone che una carota per voi, ma comunque sono tempi eccitanti e interessanti.

Grazie per il vostro tempo.

worked. However, the accounting rules changed. The accounting rules now say, that you cannot actually make provisions, unless there is a legal obligation and in this particular case there was not a legal obligation. I won't go into the detail but the impact was that you could not get tax deductibility because you were not making a provision. So an ART solution coming in, effectively including risk transfer, could address that particular area. It increased the number of potential solutions that were available, none of which were conventional insurance solutions.

So where might ART be used? Can I give you some really good indications about the potential areas that ART could be used? It's a problem, because it's very difficult to say precisely where the use could be and that's actually very interesting and very intriguing. I suspect we as advisers have an advantage, in the sense that we are very much closer to the client, in terms of these sort of issues that are generated, so we should be in a reasonably better position to identify where key client issues may be. Part of what we are doing is to educate our colleagues who are working with clients to identify where there may be key issues where ART might provide a solution.

It's very difficult to say, "An ART solution will do this people, so look out for things that are soluble by that" because ART is expanding, it's developing, it is changing and we can't really put boundaries to ART solutions. So we are actually saying: "Tell us where there might be client issues", and we're also saying, internally, "These are the sort of areas where potentially an ART solution might make a lot of sense", and we work with the client to facilitate the solution and we work with the providers to generate potential solutions.

So, I believe it has to be a big issue for the client; it has to have accounting and tax implication; it's not easy to identify; and it's probably outside the comfort zone. What are we doing about it? We are pulling together teams and we have a plan to identify key issues. We focus initially on areas where there is potential volatility in future earnings for a client. Also key threats to the organisation and how they might be addressed are also some of the key areas where ART could be effective. The problem is to avoid limiting ourselves, because I think ART solutions are going to be much wider than we expect.

What we're looking to do is really to build share-holder value and market confidence in the client, but we still need to produce a true and fair picture and those two

approaches are not in conflict in any way. Creating a true and fair picture is really the best way to build confidence. We want to deliver end to end solutions to these key client issues. For us ART is an extra tool in our armoury, in terms of delivering the solution and facilitating the solution for the clients.

I envy your ability to do that, to be involved in providing solutions to business issues, to step outside your traditional comfort zone and to move into something that's new. That really is exciting, and it is also dangerous, but really it is addressing key issues for the ultimate consumers and I have to say that you ought to be encouraged to take that opportunity. I also have to say that if you don't, others will and it may not be from the insurance market, it may be from other parts of the financial market. So both a carrot and a stick for you, but exciting and interesting times.

Thank you for your time.