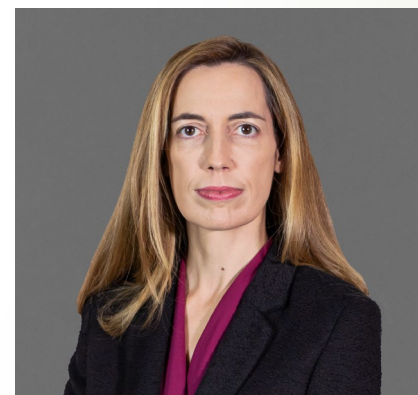


CONFERENCIA

Barcelona, 28 de febrero de 2024

El sistema de gobierno de entidades aseguradoras: dificultades y retos



Ruth Duque
Socia de Cuatrecasas



CUATRECASAS

**EL SISTEMA DE GOBIERNO DE ENTIDADES
ASEGURADORAS: DIFICULTADES Y RETOS**

Madrid, 28 de febrero de 2024



La regulación del marco de sistema de gobierno en la normativa aseguradora

Bases Normativas

- Artículos 40 a 49, el artículo 93, el artículo 132 y el artículo 246 de la Directiva Solvencia II

NORMATIVA NACIONAL

Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (LOSSEAR)
Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.

NORMATIVA UE

Artículos 258 a 275 del Reglamento Delegado (UE) 2015/35 de la Comisión.
Directrices sobre el Sistema de Gobernanza (EIOPA-BoS-14/253).

Sistema de gobernanza

Solvencia II: conjunto de normas, procesos y estructuras que regulan la administración, gestión y control de la actividad aseguradora, con el fin de garantizar la protección de los asegurados, la capacidad de cumplir los compromisos asumidos, y la estabilidad del mercado.

- Los requisitos sobre el sistema de gobernanza tienen por finalidad proporcionar una gestión prudente y adecuada de las actividades de las empresas sin limitarlas indebidamente a la hora de elegir su propia estructura organizativa, siempre que estas establezcan una separación de funciones adecuada
- El sistema de gobierno debe estar alineado con la estrategia, la cultura y el apetito de riesgo de la entidad, así como con las expectativas de los supervisores y los grupos de interés

Sobre quien reflexionamos y a quien nos dirigimos hoy....

- «Personas que dirigen efectivamente la entidad»: miembros del órgano de administración, así como los miembros de la alta dirección. Estos últimos incluyen a las personas empleadas por la empresa que son responsables de la toma de decisiones a alto nivel y de la aplicación de las estrategias diseñadas y las políticas aprobadas por el órgano de administración.
- «Titulares de funciones fundamentales»: aquellas personas responsables de una función fundamental, frente a aquellas personas que tienen, realizan o desempeñan una función fundamental (funciones fundamentales: la función de gestión de riesgos, la función de verificación del cumplimiento, la función de auditoría interna y la función actuarial).
- «Personas que tienen otras funciones fundamentales»: todas aquellas personas que realizan tareas relacionadas con una función fundamental.

Lecciones aprendidas bajo Solvencia II: La relevancia de una función de cumplimiento capaz

La función de cumplimiento debe contar con los recursos, la independencia y la autoridad necesarios para ejercer su labor, así como con una comunicación fluida con los órganos de gobierno y supervisión de la entidad y esto ha requerido un esfuerzo de adaptación en algunas organizaciones.

Algunos riesgos/errores

- No estar al tanto de los cambios normativos y regulatorios.
- La gestión de situaciones complejas: el halo de legalidad y los conflictos de interés.
- Procesos de gestión de cumplimiento complejos.

Un enfoque práctico

- Monitorizar el trabajo de los organismos productores de normativa, asistir a foros, eventos, tomar suscripciones, ayudarse de externos.
- Involucración desde una perspectiva horizontal y comunicación con el consejo.
- Los límites entre participar y ser dueño del proceso.

Lecciones aprendidas bajo Solvencia II: La importancia de contar con una función de auditoría interna con medios suficientes

La función de auditoría interna debe basarse en una metodología y unos estándares profesionales, así como en un plan de auditoría que cubra los aspectos relevantes de la actividad aseguradora y debe tener acceso a toda la información y documentación necesaria, porque de otro modo su eficacia queda limitada.

Algunos riesgos/errores

- No desarrollar un plan anual de auditoría interna con base a riesgos y hacer siempre lo mismo
- Un Plan inflexible o el incumplimiento de plazos
- Desarrollar informes tan detallados que los usuarios navegan en un mar repleto de información

Un enfoque práctico

- La auditoría interna como servicio: no esconderse detrás de la independencia y objetividad para no agregar valor
- Emisión de informes de auditoría adecuados en plazo, dando seguimiento adecuado. Preocuparse de lo ocurrido después de finalizada una asignación.
- No ser un proveedor de datos sino un generador de conocimientos.

Lecciones aprendidas bajo Solvencia II: La relevancia de una función de gestión de riesgos orientada a los riesgos con un enfoque cuantitativo y cualitativo

La función de gestión de riesgos debe estar integrada en la toma de decisiones estratégicas y operativas de la entidad, así como en el diseño y la revisión de los productos y servicios que ofrece y contribuir a una cultura de riesgo que involucre a todos los niveles de la organización.

Algunos riesgos/errores

- Adoptar un enfoque de gestión de riesgos centrado únicamente en reducirlos o eliminarlos.
- Evaluación del riesgo sin contexto.
- Establecer nuevos controles sin verificar la efectividad de los existentes.

Un enfoque práctico

- Otras estrategias incluyen transferir, compartir, aceptar o incluso aumentar los riesgos. Para aplicar estas estrategias con eficacia, es crucial reunir la información sobre los costes de implementación, las posibles repercusiones, el tiempo de preparación y otros factores relevantes.
- Para garantizar una evaluación de riesgo práctica, es crucial establecer los objetivos definidos de la empresa como base para identificar y evaluar riesgos. La gestión de riesgos deben comprender claramente los objetivos de la Entidad.
- Los gerentes de riesgos deben de colaborar con los responsables de los controles y mantener una visión de 360 grados de la información para centralizar y conectar todos los datos relacionados con la gestión de riesgos.

Lecciones aprendidas bajo Solvencia II: La relevancia de una función actuarial asesora del consejo de la dirección.

Es clave destacar la importancia de que la función actuarial tenga una cualificación profesional reconocida y una independencia respecto a las funciones operativas de la entidad.

Algunos riesgos/errores

- Los conflictos de interés (cálculo y la revisión de las PPTT, evaluación o implementación de la calidad del dato.
- Establecimiento de relaciones no claras con los grupos de interés (e.g. órganos de gobierno, otras funciones clave)

Un enfoque práctico

- En la medida de lo posible, se recomienda segregar las responsabilidades para prevenir los potenciales conflictos, separar las personas o evitar la dependencia jerárquica.



Fuente: Guía de autorregulación para la aplicación práctica de la Función Actuarial bajo el marco de Solvencia II (IAE)

Lecciones aprendidas bajo Solvencia II: La relevancia de una correcta gestión de la externalización

La externalización es una decisión válida para lograr la optimización de capacidades y mayor eficiencia pero debe estar sujeta a un análisis previo de los riesgos y beneficios, a un contrato que defina claramente los derechos y obligaciones de las partes, a un seguimiento continuo del servicio prestado y a un plan de contingencia en caso de incumplimiento o de terminación

Algunos riesgos/errores

- Incorrecta evaluación de riesgos por crisis (e.g. ciber, reputación, pérdida de negocio, riesgo geopolítico, riesgos de cumplimiento) y pérdidas (de control, de innovación, de confianza organizacional).
- La dependencia del prestador de servicios.
- Costes de transición más altos de lo esperado.

Un enfoque práctico

- El contrato es la principal herramienta de control, retención y recuperación del negocio y del conocimiento asociado a la gestión del servicio. Aspectos a regular:
 - Estándares de calidad.
 - Posibilidad de terminación anticipada y consecuencias
 - Gestión del know how.
 - Protección del personal frente a ofertas laborales.

Lecciones aprendidas bajo Solvencia II: el sistema de gobierno de las entidades no es ajeno al gobierno de los productos

La perspectiva de cliente debe orientar el diseño, la distribución y la gestión de los productos y servicios que ofrece la entidad, así como el tratamiento de las reclamaciones y las quejas.

Algunos riesgos/errores

- Incorrecta o imprecisa definición del target market de los productos.
- La tarificación y los eventos “imprevisibles”.
- Aproximación conservadora para desarrollar nuevos productos.

Un enfoque práctico

- Abordar y documentar una revisión del valor real de los productos para cada tipo de cliente, con un enfoque granular y específico.
- La gestión de la velocidad de reacción y el gobierno de la adaptación.
- Incorporación de nuevos perfiles a la Entidades, incluyendo capacidades nuevas (sociólogos, psicólogos, humanistas).

Lecciones aprendidas bajo Solvencia II: la adaptación a los cambios normativos, tecnológicos, sociales y medioambientales, que suponen nuevos desafíos y oportunidades como paradigma de normalidad

El sistema de gobierno de las entidades debe adaptarse a las tendencias y a las demandas del mercado, así como a las innovaciones y a las buenas prácticas que puedan mejorar su competitividad, su eficiencia y su sostenibilidad y contar con una visión estratégica y con una capacidad de anticipación y de adaptación al entorno cambiante, así como con una gestión del cambio que involucre y forme a las personas.

Algunos riesgos/errores

- No tener tiempo o perfiles para el pensamiento estratégico.
- Descansar en la inercia de las organizaciones.
- El espejismo de los límites del sector: No mirar fuera del mundo del seguro para desarrollar alianzas.

SOLUCIÓN

- Asumir el reto de la adaptación de la gobernanza en un entorno en cambio.

Una mirada al futuro: Los grandes retos en el gobierno de las entidades aseguradoras

- La incorporación de **la sostenibilidad (ESG)** en la actividad aseguradora. Tener en cuenta los factores ambientales, sociales y de gobernanza en la estrategia, la gestión de riesgos, la inversión, el producto y la transparencia de la entidad supondrá un esfuerzo notable en las funciones clave y las estructuras del sistema de gobierno.
- **La digitalización** de la actividad aseguradora, que supone aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías, los datos y la inteligencia artificial para mejorar la eficiencia, la innovación, la personalización y la experiencia de cliente también supondrá desafíos en el gobierno de las entidades. Esto también implica afrontar los riesgos que conlleva, como la ciberseguridad, la protección de datos, la competencia, la regulación, la ética o la inclusión
- **El papel del seguro ante las crisis:** La gestión de la crisis sanitaria y económica provocada por la COVID-19, ha puesto a prueba la resiliencia, la flexibilidad y la solidaridad del sector, que ha tenido que adaptarse a las circunstancias y a las medidas adoptadas por las autoridades, así como a las necesidades y expectativas de los clientes y de la sociedad
- ∅ La sostenibilidad no sólo es una cuestión ética y de responsabilidad social, sino también una fuente de oportunidades de negocio y de creación de valor a largo plazo pero requiere compromiso implicación.
- ∅ Este proceso requiere de una transformación cultural y organizativa, así como de una inversión y una colaboración con los agentes del ecosistema digital y eso plantea retos muy significativos, que requieren un debate sereno, el impulso de un marco común y unas normas éticas para el desarrollo y el uso de estas tecnologías en lo que deberán implicarse todos los actores del sistema de gobierno de las entidades.
- ∅ La crisis ha evidenciado la importancia de la prevención, la protección y la cobertura de los riesgos, así como el papel del sector asegurador como inversor institucional y como contribuyente a la recuperación y la transición ecológica y digital.

Conclusión

El sistema de gobierno de las entidades aseguradoras ha sufrido una completa revolución desde la entrada en vigor de Solvencia II.

Una vez consolidado, dicho sistema de gobierno es una herramienta imprescindible de crecimiento, competitividad y resiliencia. No se podría construir el futuro del sector el sector sin entidades robustamente gobernadas.



CUATRECASAS

Muchas gracias

Ruth Duque

ruth.duque@cuatrecasas.com

Este documento es meramente expositivo y debe ser interpretado conjuntamente con las explicaciones y, en su caso, con el informe elaborado por Cuatrecasas sobre esta cuestión

This document is merely a presentation and must be interpreted together with any explanations and opinions drafted by Cuatrecasas on this subject

Este documento é uma mera exposição, devendo ser interpretado em conjunto com as explicações e quando seja o caso, com o relatório/parecer elaborada pela Cuatrecasas sobre esta questão





COL·LEGI
D'ACTUARIS
DE CATALUNYA

actuaris@actuaris.org
www.actuaris.org