



FINANSINSPEKTIONEN

Styrelsens samlade kompetens i försäkringsföretag

4 september 2019



INNEHÅLL

SAMMANFATTNING	3
INLEDANDE UTGÅNGSPUNKTER	4
Bakgrund	4
Genomförande	4
STYRELSENS ROLL I FÖRSÄKRINGSFÖRETAG	6
Försäkringsföretagens roll i samhället	6
Styrelsens ansvar i försäkringsföretag	6
Styrelsens ansvar tydliggörs i Solvens 2	6
Styrelsens uppgifter och ansvar	7
KRAV PÅ STYRELSENS KOMPETENS I SOLVENS 2	9
Den enskilde ledamotens kompetens	9
Styrelsens samlade kompetens	9
ANSVAR FÖR STYRELSENS SAMLADE KOMPETENS	11
Vem ansvarar för styrelsens samlade kompetens?	11
Konsekvenser OM kompetensen brister i styrelsen	11
STYRELSENS KOMPETENSOMRÅDEN	13
Kompetensområden enligt regelverket	13
Ytterligare kompetensområden kan vara relevanta	14
KOMPETENSNIVÅER FÖR LEDAMÖTER	15
Vilken kompetensnivå behövs i styrelsen?	15
Att bedöma kompetensen	16
Gradering av kompetensen	16
STYRELSEUTVÄRDERING FÖR ATT SÄKERSTÄLLA KOMPETENS	18
STRUKTURERAD PROCESS FÖR STYRELSEREKRYTERING	20
UTBILDNING ÖKAR STYRELSENS KOMPETENS	22
Nya ledamöter behöver Introduceras	22
Kontinuerlig utbildning	23
STYRDOKUMENT OM STYRELSENS KOMPETENS	24
Uppmärksamma och redogör för samlad kompetens	24
STYRELSENS ARBETE KRÄVER TID OCH ENGAGEMANG	25
Ett bra styrelsearbete kräver tid	25
Ett bra styrelsearbete kräver engagemang	25
Hur stor bör en styrelse vara?	25
Hur arbetar en styrelse effektivt?	26
FRÅGOR OM STYRELSENS SAMLADE KOMPETENS	27
BILAGA	29

Sammanfattning

I rapporten förmedlar Finansinspektionen (FI) vikten av att styrelseledamöter i försäkringsföretagen tillsammans har nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter inom relevanta verksamhetsområden. Att ledamöterna har en sådan samlad kompetens som krävs för att leda och övervaka företaget kan vara avgörande för företagets framtid. FI vill med rapporten vägleda företagen och ge vår syn på Solvens 2-regelverkets krav på att styrelsen tillsammans har nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter. Vi lämnar även exempel på frågor som företagen kan använda i arbetet med att nå upp till kraven.

FI uppfattar att nivån på kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter skiljer sig åt väsentligt mellan olika styrelser i försäkringsföretag som har liknande verksamhet, storlek och komplexitet. Vi befarar att alla företag inte lever upp till kravet på att ha en nödvändig nivå inom alla relevanta verksamhetsområden.

Det är centralt i ett väl fungerande samhälle och näringsliv att försäkringsföretagen uppfyller sina åtaganden och kan erbjuda kunderna produkter som möter deras behov. Om ett företag fallerar kan privatpersoner, organisationer och företag lida stor ekonomisk skada samtidigt som kunderna riskerar att sakna försäkringsskydd.

Styrelsens ansvar konkretiseras i Solvens 2-regelverket (Solvens 2) genom att ett antal uppgifter som styrelsen ska utföra pekas ut. Många av uppgifterna är komplicerade och ställer stora krav på ledamöterna inom många olika områden.

Eftersom det är företagets ägare som tillsätter styrelsen, har ägaren ett ansvar för att se till att styrelsen har de nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter som krävs, för att den effektivt och professionellt ska kunna leda och övervaka företaget.

I rapporten behandlar vi identifiering av kompetensbehov och definition av kompetensområden. Vi redogör även för hur försäkringsföretagen kan arbeta för att stärka styrelsens samlade kompetens i samband med rekrytering, utbildning och utvärdering av styrelsen.

Vidare ger vi exempel på iakttagelser från vår tillsyn som kan vara till hjälp för företagen i arbetet med att uppnå och behålla nödvändiga samlade kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter i styrelsen.

Slutligen har FI även tagit fram exempel på frågor som ägare, styrelser och företag kan använda för att se till att styrelsen har den samlade kompetens som krävs. FI kommer att använda frågorna i den löpande tillsynen av företagen.

Inledande utgångspunkter

Försäkringsföretag ger sina kunder möjlighet att trygga sin framtida ekonomi och hantera sina risker. Att verksamheten går ut på att hantera många och komplexa risker innebär att företagen har ett stort ansvar gentemot kunderna. Styrelsen ansvarar ytterst för företagets verksamhet och det är därför av största vikt att ägarna säkerställer att ledamöterna tillsammans har de kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter som krävs inom relevanta verksamhetsområden. Att ledamöterna har en sådan samlad kompetens är därmed en förutsättning för att styrelsen effektivt och professionellt ska kunna leda och övervaka företaget.

FI vill med denna rapport bidra till att långsiktigt stärka styrelsens samlade kompetens i försäkringsföretag. Vi förväntar oss att styrelsens samlade kompetens kommer att öka framöver i fler försäkringsföretag och vill med rapporten bidra till en sådan utveckling. Rapporten baseras på vår löpande tillsyn av försäkringsföretagen, och en fördjupad analys av ett mindre antal försäkringsföretag.

BAKGRUND

Sedan den 1 januari 2016 gäller Solvens 2-regelverket¹ (Solvens 2) för försäkringsföretag. Regelverket innebär såväl förtydliganden som ytterligare krav på företagen. Liksom tidigare är styrelsen ansvarig för företagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter. Solvens 2 tydliggör dock i en större utsträckning än tidigare vad ansvaret omfattar genom att peka ut ett antal uppgifter som styrelsen ska utföra.

FI har tidigare prövat lämpligheten hos nya styrelseledamöter i försäkringsföretag på individuell nivå. I och med Solvens 2 har alltså krav tillkommit på att styrelseledamöterna för att de effektivt och professionellt ska kunna leda och övervaka försäkringsföretaget *tillsammans* ska ha nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter (samlad kompetens) inom relevanta verksamhetsområden.² Det är företagets ansvar att säkerställa att styrelsen tillsammans har den samlade kompetens som krävs för att styra och kontrollera det specifika företagets verksamhet.

GENOMFÖRANDE

Sedan Solvens 2 började gälla 2016 har FI i den löpande tillsynen iakttagit dels hur försäkringsföretagen uppfyller kraven på styrelsens

¹ Med Solvens 2-regelverket avser vi genomförandet av Europaparlamentets och rådets direktiv 2009/138/EG av den 25 november 2009 om upptagande och utövande av försäkrings- och återförsäkringsverksamhet (S2-direktivet) i försäkringsrörelselagen (2010:2043) (FRL) och Finansinspektionens föreskrifter (FFFS 2015:8 och FFFS 2015:13) samt Kommissionens delegerade förordning (EU) 2015/35 av den 10 oktober 2014 om komplettering av Europaparlamentets och rådets direktiv 2009/138/EG om upptagande och utövande av försäkringsverksamhet (Solvens II) (Solvens 2-förordningen) och Eiopas tillhörande riktlinjer.

² Jfr artikel 258.1 c i Solvens 2-förordningen.

samlade kompetens, dels vilka processer företagen har för att säkerställa detta.

För att få ytterligare insikt om detta har FI under slutet av 2018 gjort en fördjupad analys om hur företagen tolkar regelverket om styrelsens samlade kompetens, vilka processer de har för att säkerställa att de uppfyller kravet på samlade kompetens och vilka svårigheter företagen upplever.

Analysen bygger dels på en enkät som ett mindre antal större försäkringsföretag har besvarat samt styrdokument för lämplighetsbedömning som de har gett in, dels på intervjuer med styrelseordföranden, styrelseledamöter, medlemmar i styrelsens valberedning och tjänstemän i dessa företag.

För att underlätta för läsaren finns de bestämmelser som vi refererar till i rapporten samlade i *bilagan*.

Styrelsens roll i försäkringsföretag

Försäkringsföretag ger privatpersoner och företag möjlighet till sparande och att hantera sina risker. Försäkringstagarnas skyddsbehov innebär ett stort ansvar för företagen och deras styrelser. Detta tydliggörs i Solvens 2 jämfört med tidigare regelverk genom att fler specifika områden och arbetsuppgifter som styrelsen ansvarar för pekas ut. Många av uppgifterna är komplicerade och kräver kompetens inom många områden.

FÖRSÄKRINGSFÖRETAGENS ROLL I SAMHÄLLET

Försäkringsföretag ger privatpersoner och företag möjlighet att hantera sina risker och trygga sin framtida ekonomi. Privatpersoner kan genom försäkring skydda sin ekonomi från oväntade händelser, såsom skador på egendom och inkomstbortfall på grund av sjukdom eller skada, och sparande i försäkring utgör en stor andel av privatpersoners sparande.

Företagen fyller därmed en viktig funktion i ett väl fungerande samhälle. Om ett försäkringsföretag fallerar är det inte enbart dess ägare som riskerar att lida skada. Företag och privatpersoner kan förlora sitt försäkringsskydd eller sina besparingar.

STYRELSENS ANSVAR I FÖRSÄKRINGSFÖRETAG

Försäkringstagarnas skyddsbehov innebär att det är av största vikt att försäkringsföretag kan fullgöra sina åtaganden mot sina kunder och att de beaktar försäkringstagarnas intresse.

Styrelsen är ytterst ansvarig för företaget och måste vara väl insatt i dess verksamhet. Ett försäkringsföretags verksamhet bygger på att hantera risker. Ett företag ska inte ta större risker än det kan hantera och ska säkerställa att det kan uppfylla sina skyldigheter. För att ha förutsättningar att leda och övervaka försäkringsverksamheten måste styrelsen förstå de, i många delar, komplexa risker försäkringsverksamhet innebär. Det grundläggande och primära syftet bakom detta ansvar är att säkerställa skyddet för försäkringstagarna. För att kunna uppfylla sitt ansvar och utföra de uppgifter som styrelsen ansvarar för, behöver styrelsen ha nödvändig samlad kompetens. Genom Solvens 2 har det därför införts krav på den samlade kompetensen i en styrelse, det vill säga att ledamöterna tillsammans ska ha nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter.

STYRELSENS ANSVAR TYDLIGGÖRS I SOLVENS 2

Styrelsen i ett försäkringsföretag ansvarar för företagets organisation och förvaltningen av företagets angelägenheter.³ Detta har inte förändrats i och med att Solvens 2 har trätt i kraft. Däremot har styrelsens ansvar blivit tydligare jämfört med tidigare regelverk genom att regelverket nu anger fler specifika områden och arbetsuppgifter som styrelsen ansvarar för.

³ 8 kap. 4 § aktiebolagslagen (2005:551) respektive 7 kap. 4 § lagen (2018:672) om ekonomiska föreningar avseende ömsesidiga försäkringsföretag.

Genom Solvens 2 har kraven på företagen blivit väsentligt mer komplexa och detaljerade. Exempelvis ska ett försäkringsföretag beräkna ett riskkänsligt kapitalkrav enligt en standardformel eller med en godkänd intern modell.⁴ Varje företag ska också göra en egen bedömning av sitt solvensbehov baserat på företagets riskprofil, risktolerans och affärsstrategi.⁵ Under de senaste åren har också fler regelverk och mer detaljerade regler tillkommit om bland annat försäkringsdistribution, liksom regler som ska motverka penningtvätt och finansiering av terrorism⁶ samt regler till skydd för personuppgifter. Att reglerna blir fler och mer komplicerade innebär att det ställs högre krav på försäkringsföretagens styrelser än tidigare, eftersom det är styrelsen som ska säkerställa att företaget styrs effektivt och uppfyller alla regler.

I Solvens 2 anges ett antal konkreta ansvarsområden och uppgifter som styrelsen ska utföra. I tidigare regelverk fanns det för vissa av dessa områden och uppgifter utrymme för företaget att välja om styrelsen eller vd skulle ha ansvaret. För vissa försäkringsföretag kan därför Solvens 2 uppfattas som att det ställer krav på styrelsen i frågor som tidigare ingick i vd:s ansvarsområde. Styrelsen har dock enligt Solvens 2 fortfarande främst ett tillsynsansvar över vd och företagets organisation. Regelverket konkretiserar detta ansvar och borde i många fall inte innebära någon förändring i praktiken för företagen. Exempelvis ska försäkringsföretag ha styrdokument som anger hur det ska driva väsentliga delar av verksamheten.⁷ I Solvens 2 anges det explicit att sådana styrdokument ska beslutas av styrelsen, men även tidigare har sannolikt ett flertal av dokumenten beslutats av styrelsen.⁸

Att ingå i ett försäkringsföretags styrelse innebär ett stort ansvar. Det bör ligga i varje styrelseledamots intresse att försäkra sig om att den egna kompetensen är tillräcklig och att verka för att styrelsens samlade kompetens också är det. I och med att Solvens 2 pekar ut särskilda områden som styrelsen ansvarar för och uppgifter som styrelsen ska utföra blir det enklare för myndigheter och andra intressenter att utvärdera om en styrelse har fullgjort sina uppgifter.

STYRELSENS UPPGIFTER OCH ANSVAR

De uppgifter och det ansvar som styrelsen har enligt Solvens 2 kan tjäna som vägledning när företaget bedömer vilken samlad kompetens styrelsen behöver ha. Nedan ges exempel på ansvarsområden och uppgifter som styrelsen bör utföra enligt regelverket:

- Styrelsen bör säkerställa att riskhanteringssystemet är effektivt genom att fastställa gränser för företagets riskaptit och samlade risktolerans, samt godkänna huvudsakliga strategier och styrdokument för riskhanteringen.⁹

4 8 kap. 4 § FRL.

5 10 kap. 11 § FRL.

6 Lagen (2017:630) om åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism omfattar inte skadeförsäkringsrörelse.

7 10 kap. 2 och 25 §§ FRL.

8 Jfr 4 kap. 2 §, 5 kap. 4 §, 6 kap. 3 § och 7 kap. 1 § Finansinspektionens allmänna råd (FFFS 2005:1) om styrning och kontroll av finansiella företag.

9 Riktlinje 17 i Eiopas riktlinjer för företagsstyrningssystem, EIOPA-BoS-14/253 (Riktlinjerna).

- Styrelsen bör delta aktivt i arbetet med företagets egen risk- och solvensbedömning (Orsa) samt godkänna processen och resultaten.¹⁰
- Om företaget har en godkänd intern modell för att beräkna sitt kapitalkrav ska styrelsen ansvara för att säkerställa att utformningen och användningen av den interna modellen är ändamålsenlig och ger ett tillfredsställande uttryck för riskprofilen.¹¹
- Styrelsen ska ta emot rapportering, råd och rekommendationer från de centrala funktionerna.¹²
- Styrelsen ska godkänna företagets plan för framtida förvaltningsåtgärder.¹³
- Styrelsen bör kontrollera företagets finansieringsplan.¹⁴
- Styrelsen ska besluta och löpande revidera styrdokument som styr företagets verksamhet.¹⁵
- Styrelsen ska godkänna de allmänna villkoren i uppdragsavtal om företaget lägger ut verksamhet till tjänsteleverantörer.¹⁶
- Styrelsen bör fastställa omfattningen och frekvensen för de interna granskningarna av företagsstyrningssystemet och ta emot rapporter med resultat och slutsatser.¹⁷

De exempel som framgår ovan visar att styrelsen behöver vara väl insatt i den verksamhet som företaget driver och de regelverk som det ska följa.

10 Riktlinje 2 och 6 i Eiopas riktlinjer för egen risk- och solvensbedömning, EIOPA-BoS-14/259.

11 9 kap. 9 § FRL.

12 10 kap. 16 –18 §§ FRL samt artiklarna 268.1, 268.3 och 269 i Solvens 2-förordningen.

13 Artikel 23.3 i Solvens 2-förordningen.

14 Riktlinje 37 i Riktlinjerna.

15 10 kap. 2 och 25 §§ FRL.

16 Artikel 274.3 d i Solvens 2-förordningen.

17 Riktlinje 6 i Riktlinjerna.

Krav på styrelsens kompetens i Solvens 2

Kraven på den *enskilde* styrelseledamotens kompetens i ett försäkringsföretag finns i försäkringsrörelselagen och i Solvens 2-förordningen. Kraven på styrelsens *samlade* kompetens finns i Solvens 2-förordningen och i Europeiska försäkrings- och tjänstepensionsmyndighetens (Eiopa) riktlinjer för företagsstyrningssystem.

DEN ENSKILDE LEDAMOTENS KOMPETENS

I försäkringsrörelselagen (2010:2043), FRL, anges endast krav på den *enskilde* ledamotens kompetens. Det framgår av 10 kap. 5 § första stycket FRL att ett försäkringsföretag ska säkerställa att den som ingår i styrelsen för företaget uppfyller de krav som anges i 2 kap. 4 § 4.

Det framgår av 2 kap. 4 § 4 att de som avses ingå i styrelsen för företaget ska ha de insikter och den erfarenhet som måste krävas av den som deltar i styrningen av ett försäkringsföretag och även i övrigt är lämpliga för en sådan uppgift.

Vidare anges det i artikel 258.1 d Solvens 2-förordningen¹⁸, att försäkrings- och återförsäkringsföretag ska säkerställa att varje enskild medlem av förvaltningsorganet, ledningsorganet och tillsynsorganet¹⁹ har de kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter som krävs för att kunna fullgöra tilldelade uppgifter.

Även Eiopas riktlinjer för företagsstyrningssystem (Riktlinjerna)²⁰ innehåller regler om kvalifikationer hos de som leder företaget. Riktlinjer som har antagits av de europeiska tillsynsmyndigheterna, däribland Eiopa, jämföras med svenska allmänna råd och ger vägledning om hur bakomliggande krav, till exempel i Solvens 2-förordningen, kan uppfyllas.²¹

Det framgår av riktlinje 11 i Riktlinjerna att företaget bör säkerställa att de personer som faktiskt leder företaget uppfyller kraven på kvalifikationer och tar hänsyn till de olika uppgifter som har tilldelats enskilda personer för att garantera en lämplig mångfald när det gäller kvalifikationer, kunskaper och relevant erfarenhet, så att företaget drivs och övervakas på ett professionellt sätt.

STYRELSENS SAMLADE KOMPETENS

Utöver kraven på den enskilde ledamotens kompetens, finns det i Solvens 2-förordningen även ett krav på styrelsens *samlade kompetens* i ett försäkringsföretag. Det framgår av artikel 258.1 c att försäkrings- och återförsäkringsföretag ska säkerställa att medlemmarna i

¹⁸ Kommissionens delegerade förordning (EU) 2015/35 av den 10 oktober 2014 om komplettering av Europaparlamentets och rådets direktiv 2009/138/EG om upptagande och utövande av försäkringsverksamhet (Solvens II) (Solvens 2-förordningen).

¹⁹ Begreppet förvaltnings-, lednings-, eller tillsynsorganet i Solvens 2-regelverket ska i vissa fall anses omfatta styrelsen och i andra fall styrelsen och den verkställande direktören, se prop. 2015/16:9 301 ff.

²⁰ Eiopas riktlinjer för företagsstyrningssystem, EIOPA-BoS-14/253 (Riktlinjerna).

²¹ Se promemorian Genomförande av de europeiska tillsynsmyndigheternas riktlinjer och rekommendationer, FI Dnr 12-12289.

förvaltningsorganet, ledningsorganet och tillsynsorganet tillsammans har nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter på de relevanta verksamhetsområdena så att de effektivt och professionellt kan leda och övervaka försäkringsföretaget.

I Riktlinjerna konkretiseras verksamhetsområden som är relevanta för styrelsens samlade kompetens i försäkringsföretag. Riktlinje 11 anger att förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganen gemensamt bör ha lämpliga kvalifikationer, erfarenheter och kunskaper om åtminstone

- a) försäkrings- och finansmarknaden
- b) affärsstrategi och affärsmodell
- c) företagsstyrningssystem
- d) finansiella analyser och aktuarieanalyser
- e) regelverk och lagstadgade krav.

De områden som styrelsen enligt ovanstående riktlinje bör ha kvalifikationer, erfarenheter och kunskaper om, benämns nedan som *kompetensområden*.

Ansvar för styrelsens samlade kompetens

En styrelse som inte har nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter har bristande förutsättningar att utöva sitt ansvar för företaget. Ägaren är genom bolagsstämman ansvarig för att säkerställa att styrelsens samlade kompetens är tillräcklig.

VEM ANSVARAR FÖR STYRELSENS SAMLADE KOMPETENS?

En förutsättning för att ett försäkringsföretag ska få driva verksamhet är att den som ingår i styrelsen för företaget har de insikter och den erfarenhet som krävs för att delta i styrningen av ett försäkringsföretag och att dessa personer i övrigt är lämpliga för en sådan uppgift.²²

FI har tillsyn över att försäkringsföretagets ägare och styrning uppfyller de krav på lämplighet som finns i FRL.²³

Styrelsen utses av stämman.²⁴ Det är således försäkringsföretagets ägare som ansvarar för att styrelsen i företaget har nödvändig samlad kompetens. För att kunna säkerställa att styrelsen har nödvändig kompetens är det naturligt att ägare och en eventuell valberedning inhämtar information från styrelsen, till exempel genom dess styrelseordförande. Det är nödvändigt att ägarna, styrelsen och den eventuella valberedningen för en dialog om vilken kompetens styrelsen har och vilken kompetens som den eventuellt saknar eller behöver förstärka, för att bolagsstämman ska kunna bedöma vilken ytterligare kompetens styrelsen kan behöva och därmed säkerställa att kravet på styrelsens samlade kompetens uppfylls.

KONSEKVENSER OM KOMPETENSEN BRISTER I STYRELSEN

En styrelse som inte har nödvändig samlad kompetens har bristande förutsättningar att utöva sitt ansvar för förvaltningen av företagets angelägenheter. Om en styrelse inte har nödvändig kompetens inom exempelvis kompetensområdet aktuarieanalyser, kan det innebära en ökad risk för att de försäkringstekniska avsättningarna och kapitalkraven inte är korrekt beräknade, att företaget inte har kontroll över sina risker och att beslut därmed fattas på felaktiga grunder. På motsvarande sätt ökar risken för att företagsstyrningssystemet inte är ändamålsenligt utformat, om en styrelse inte har nödvändig kompetens inom regelverk och lagstadgade krav. Ytterst innebär brister i den samlade kompetensen en risk att försäkringsföretaget inte uppfyller sina åtaganden mot försäkringstagarna.

FI har genom åren såväl i den löpande tillsynen som i undersökningar sett exempel på brister av olika allvarlighetsgrad i företagets verksamhet. I flera av dessa exempel verkar bristerna ha berott på att affärsmodell och regelkrav har hanterats som skilda frågor, det vill säga att regelverken inte har varit en naturlig del i affärsverksamheten.

²² 10 kap. 5 § och 2 kap. 4 § 4. FRL.

²³ 17 kap. 2 § FRL.

²⁴ 8 kap. 8 § aktiebolagslagen (2005:551) respektive 7 kap. 6 § lagen (2018:672) om ekonomiska föreningar avseende ömsesidiga försäkringsföretag.

Det sammantagna intrycket blir att företagens problem många gånger hänger samman med att styrelsens samlade kompetens varit svag och att detta har bidragit till bristerna.

Ett försäkringsföretag ska ha en god företagsstyrning, riskhantering och regelefterlevnad.²⁵ Företag som har en styrelse som ställer krav på och tydligt förmedlar vikten av detta till vd och organisationen, har bättre förutsättningar att uppnå kraven.

²⁵ 10 kap. 1, 6 och 14 §§ FRL.

Styrelsens kompetensområden

Styrelsen ska ha kompetens åtminstone inom de områden som anges i Riktlinjerna och som är relevanta för försäkringsföretaget. Att företaget definierar innebörden av områdena för den egna verksamheten och utvärderar om det finns ytterligare områden där styrelsen behöver ha kompetens ökar förutsättningarna för ett framgångsrikt styrelsearbete.

KOMPETENSOMRÅDEN ENLIGT REGELVERKET

Solvens 2-förordningen ställer krav på att ledamöterna i ett försäkringsföretags styrelse tillsammans har nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter. Riktlinjerna pekar ut vissa kompetensområden och åtminstone inom dessa bör företagets styrelseledamöter tillsammans ha nödvändig kompetens. Vad områdena innebär och omfattar kan skilja sig åt mellan olika försäkringsföretag beroende på verksamhet och produkter. Att ett företag har en uppfattning om vad ett visst kompetensområde betyder för det enskilda företaget bör underlätta bedömningen av om det i styrelsen finns nödvändig samlad kompetens inom området. FI har noterat att vissa företag klargör och preciserar innebörden av de olika kompetensområdena utifrån den egna verksamhetens karaktär. Vi ser positivt på detta tillvägagångssätt.

Vissa kompetensområden är mycket breda och kan därför med fördel delas upp i flera delområden för att göra det enklare att säkerställa nödvändig samlad kompetens. En ledamot kan exempelvis ha hög kompetens inom finansiell analys utan att nödvändigtvis vara lika kompetent inom området aktuariell analys. En annan ledamot kan ha den omvända kompetensprofilen. Tillsammans uppfyller de två ledamöterna då det samlade kravet på analyskompetens. FI har i sin tillsyn noterat att det finns företag som har gjort just så och delat upp varje kompetensområde i delområden för att enklare kunna utvärdera styrelsens samlade kompetens och säkerställa att kompetenskraven uppfylls. Också denna ansats är positiv.

Även andra finansiella rörelse regler innehåller krav på styrelseledamöternas kompetens, exempelvis regelverk om bank- och finansieringsrörelse. De har likheter med Solvens 2, men de är inte identiska. FI har sett exempel på försäkringsföretag som ingår i en koncern som huvudsakligen driver en annan verksamhet än försäkringsrörelse, där koncerngemensamma kompetensområden tillämpas vid utvärderingen av alla styrelser i koncernen. Försäkringsföretag som ingår i koncerner med företag som följer andra finansiella regelverk måste säkerställa att utvärderingen av företagets styrelseledamöter omfattar samtliga kompetensområden som anges i Riktlinjerna och inte begränsas till de områden som är gemensamma för koncernen.

YTTERLIGARE KOMPETENSOMRÅDEN KAN VARA RELEVANTA

I Riktlinjerna pekas vissa kompetensområden²⁶ ut som styrelsen *åtminstone* bör ha nödvändig samlad kompetens inom. Uppräkningen är inte uttömmande utan det kan finnas ytterligare områden som också är viktiga för ett enskilt försäkringsföretag. FI har också i sin tillsyn noterat att flera företag anser att styrelsen behöver ha kompetens inom andra områden än de som anges i Riktlinjerna. Det kan till exempel handla om kunskap om kunderna och deras behov eller kunskap inom digitalisering, it och hållbarhet.

FI ser positivt på att företagen gör en analys av vilka områden styrelsen behöver ha kompetens inom utöver de områden som anges i regelverket. På det sättet förbättras företagens möjligheter att kunna styra och övervaka verksamheten. För att säkerställa kompetens även inom sådana områden är det en fördel om också dessa kompetenskrav definieras och i övrigt hanteras på samma sätt som de områden som anges i Riktlinjerna.

²⁶ Se s. 10.

Kompetensnivåer för ledamöter

FI ser positivt på att företagen för varje kompetensområde definierar en lägsta kompetensnivå som varje ledamot bör ha och en högre kompetensnivå som en eller flera ledamöter bör ha. Vidare är det bra om företagen graderar kompetensnivåerna och att utvärdering av enskilda ledamöter inte endast baseras på ledamotens egen bedömning.

VILKEN KOMPETENSNIVÅ BEHÖVS I STYRELSEN?

Ledamöterna i styrelsen ska *tillsammans* ha nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter för att effektivt och professionellt leda och övervaka försäkringsföretaget.²⁷ Det innebär att styrelseledamöter kan komplettera varandra kompetensmässigt. Ett sätt att säkerställa att styrelsen har den kompetens som krävs kan vara att definiera en miniminivå som samtliga i styrelsen bör ha inom varje kompetensområde. Varje enskild styrelseledamot ska kunna förstå de beslut som fattas av styrelsen. Om en nyvald ledamot inte har den kompetens som är ett minimum, kan ett sätt att åtgärda detta vara att ta fram och följa en plan för hur och inom vilken tid den ska uppnå kompetensen. FI ser positivt på att nya styrelseledamöter informeras om de olika kompetensområden som pekas ut i Riktlinjerna och att ledamöterna får information om vad områdena innebär, hur olika kompetensnivåer eventuellt är definierade och vilken kompetensnivå ledamoten förväntas uppnå.

I arbetet med att definiera vilken samlad kompetens styrelsen för det enskilda företaget behöver är proportionalitetsprincipen tillämplig.²⁸ Ett traditionellt livförsäkringsföretag med stora tillgångar i aktier och alternativa tillgångar behöver exempelvis typiskt sett ha en styrelse med en högre samlad kompetens inom kapitalförvaltning jämfört med ett skadeförsäkringsföretag med kort affär och som främst placerar i obligationer med hög kreditvärdighet. Såväl ett livförsäkringsföretag med traditionell försäkring som ett skadeförsäkringsföretag som tecknar trafikförsäkring har försäkringstekniska avsättningar som är komplexa att beräkna eftersom det finns en stor osäkerhet i bedömningar och antaganden. Båda dessa typer av företag behöver därför ha högre samlad kompetens inom aktuarieanalyser i sina styrelser än försäkringsföretag som tecknar enklare försäkringar där riskerna är begränsade.

För att säkerställa att styrelsen har den samlade kompetens som är nödvändig kan, utöver en miniminivå för samtliga ledamöter, den kompetensnivå styrelsen tillsammans förväntas ha inom varje område definieras. Det ger goda förutsättningar för försäkringsföretag att säkerställa att det finns styrelseledamöter som uppnår önskad kompetensnivå inom varje kompetensområde.

FI anser att kravet på nödvändig kompetens inte är uppfyllt om den samlade kompetensen i styrelsen i ett större försäkringsföretag eller i ett företag med komplex verksamhet är begränsad till att ledamöterna

²⁷ Artikel 258.1 c i Solvens 2-förordningen.

²⁸ Skäl 1 i Solvens 2-förordningen.

endast har en grundläggande förståelse för de enskilda kompetensområdena. Att en styrelse enbart förlitar sig på kompetensen hos vd och organisationen är inte heller förenligt med kravet på att det i styrelsen ska finnas nödvändig kompetens.²⁹

Det är en fördel om större företag med komplex verksamhet har flera ledamöter med hög kompetens inom kompetensområdena. Att flera ledamöter har hög kompetens inom ett område ökar förutsättningarna för konstruktiva diskussioner i styrelsen. Det minskar också sårbarhet vid tillfällig frånvaro och bidrar till en bättre kontinuitet vid förändring i styrelsesammansättningen.

FI har i sin tillsyn konstaterat att ett flertal styrelser har lägre kompetensnivå inom framförallt kompetensområdena aktuarieanalyser samt regelverk och lagstadgade krav. I ett flertal fall har också företagen själva konstaterat detta. Vissa företag uppger att det finns en önskan om att höja kompetensnivån inom dessa områden, men att det är svårt att rekrytera personer med den kompetensen. Det kan konstateras att företag vars styrelse saknar nödvändig kompetens inom de kompetensområden som anges i Riktlinjerna inte uppfyller dessa. Att det saknas kompetens inom de områden som pekas ut i Riktlinjerna innebär en påtaglig risk att företaget inte heller uppfyller Solvens 2-förordningens krav på nödvändig kompetens.

ATT BEDÖMA KOMPETENSEN

FI har iakttagit att företag går till väga på flera olika sätt när de bedömer en enskild styrelseledamots kompetens inom de olika kompetensområdena. I vissa fall har styrelseledamoten själv bedömt sin kompetens. I andra fall har försäkringsföretagets valberedning eller motsvarande gjort bedömningen. Det finns också exempel där bedömningen har gjorts av ett externt företag som anlitas för uppgiften. En sådan extern bedömning kan utföras i samråd med ledamoten eller genom att utmana ledamotens självskattning. FI har observerat att den enskilde ledamoten i vissa fall överskattat sin kompetens i jämförelse med den externa bedömningen. Ibland har ledamoten tvärtom underskattat sin kompetens.

Eftersom det är företaget som ska säkerställa att styrelsen har nödvändig kompetens kan bedömningen av kompetensen inte baseras endast på ledamotens självskattning. Ett sätt att säkerställa att bedömningarna är rättvisande och jämförbara är att någon utöver den enskilde ledamoten deltar i bedömningen. Denna person bör ha god kunskap inom de olika kompetensområdena och med fördel även om styrelsearbete. Om kunskapen finns inom valberedningen, hos ägaren eller styrelsen kan bedömningen göras internt. Ett annat sätt kan vara att anlita externa specialister för uppgiften.

GRADERING AV KOMPETENSEN

En modell för att bedöma om nivån på styrelsens samlade kompetens är tillräcklig kan vara att företaget definierar ett antal kompetensnivåer inom varje kompetensområde och vad de innebär. Därefter kan företaget fastställa nödvändiga kompetensnivåer inom de olika områdena och utvärdera vilken kompetensnivå varje enskild ledamot har. En sådan ordning skapar goda förutsättningar för företaget att identifiera

²⁹ Jfr. artikel 258.1 c i Solvens 2-förordningen.

inom vilka områden styrelsens kompetens bedöms tillräcklig respektive var kompetensen behöver stärkas. Därmed blir det också tydligare för varje enskild ledamot vilka förväntningar som finns på ledamoten när det gäller att bidra till styrelsens samlade kompetens.

Styrelseutvärdering för att säkerställa kompetens

Solvens 2-regelverket ställer krav på att styrelsen regelbundet utvärderas. En genomarbetad utvärdering kan identifiera eventuella kompetensbehov i styrelsen och höja kvaliteten i styrelsens arbete.

Ett försäkringsföretags styrelseledamöter ska vid varje tidpunkt uppfylla lämplighetskrav och företaget bör ha rutiner för att kontinuerligt göra en lämplighetsbedömning av ledamöterna.³⁰ FI anser att en genomarbetad utvärdering som bland annat baseras på varje ledamots enskilda bedömning av styrelsens kompetens och arbete, utöver att identifiera eventuella kompetensbehov, även kan bidra till att höja kvaliteten i styrelsens arbete.

FI har i sin tillsyn iakttagit att många företag utvärderar sin styrelse åtminstone årligen, men att utvärderingarnas ambitionsnivå och omfattning varierar. Vissa utvärderingar är baserade på omfattande företagsspecifika enkäter som varje enskild ledamot har besvarat och där utvärderingen omfattar både styrelsens kompetens och dess arbets sätt. Andra utvärderingar har dock endast ledamöterna själva utfört på mycket kort tid under ett av årets styrelsemöten.

FI har i tillsynen även sett exempel på utförliga och objektiva utvärderingar av styrelsen och dess arbete, som har utförts av en extern part med erfarenhet från försäkringsbranschen.

Centrala funktioner³¹ kan genom att granska utformningen av företagets process för att efterleva lämplighetskraven i regelverket, bidra till att processen är robust och på så sätt skapa bättre förutsättningar för att säkerställa att styrelsens samlade kompetens är tillräcklig.

Som framgår ovan innebär kravet på att styrelsen vid varje tidpunkt uppfyller lämplighetskraven att företaget regelbundet behöver göra en utvärdering av styrelsens kompetens. FI anser att det många gånger kan vara tillräckligt att göra en sådan utvärdering åtminstone årligen.

Det kan dock uppstå situationer då företag behöver göra mer frekventa utvärderingar av styrelsens samlade kompetens, och de behöver därmed ha rutiner för att identifiera och hantera sådana fall. En ny utvärdering kan behövas om det sker förändringar i styrelsen. Företaget kan också behöva göra en utvärdering om det överväger att förändra verksamheten, till exempel driva verksamhet inom ett nytt försäkringsområde eller expandera internationellt. Ett företag som ska ansöka om att få en intern modell för beräkning av solvenskapitalkrav godkänd, kan också behöva utvärdera om styrelsens kompetens är tillräcklig när det gäller kvantitativa beräkningsmodeller.

En komplett utvärdering av kompetens är kanske inte nödvändig i alla situationer. I vissa fall kan det vara tillräckligt att göra en

³⁰ 10 kap. 5 § FRL, artikel 273.1 i Solvens 2-förordningen och riktlinje 13 b i Riktlinjerna.

³¹ Med centrala funktioner avses funktionerna för riskhantering, regelefterlevnad och internrevision samt aktuariefunktionen, se 10 kap. 4 § FRL.

kompletterande utvärdering av områden där behovet av kompetens har förändrats på grund av den aktuella situationen.

Strukturerad process för styrelserekrytering

Ett sätt att säkerställa att styrelsens samlade kompetens är tillräcklig är att vid rekrytering av ledamöter utgå från företagets verksamhet, vilken kompetens övriga styrelseledamöter har och vilken kompetens som eventuellt saknas eller behöver stärkas i styrelsen. Det är också viktigt att en tillträdande ledamot informeras om det ansvar uppdraget innebär, styrelsearbetets omfattning och vilka förväntningar som finns på ledamoten.

Ett bra sätt att säkerställa att styrelseledamöterna i ett försäkringsföretag tillsammans har nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter, är att ha en strukturerad process för rekrytering av ledamöter. FI har i sin tillsyn konstaterat att processen för hur företag rekryterar styrelseledamöter skiljer sig åt mellan företagen. Det finns även stora skillnader mellan företagen när det gäller hur tydlig, dokumenterad och transparent processen är.

Vissa företag söker brett efter presumtiva ledamöter och använder ibland externa rekryterare för att hitta kandidater som har den efterfrågade kompetensen. Andra företag söker primärt inom ägarens organisationer. För att säkerställa att kravet på samlad kompetens i styrelsen uppfylls, måste företaget när det rekryterar nya ledamöter göra en bedömning av vilken kompetens som eventuellt saknas eller som behöver förstärkas i styrelsen. Utifrån det kan företaget sedan söka kandidater som har den efterfrågade kompetensen. Ett sätt att bedöma vilken kompetens som eventuellt saknas är att utgå från en genomförd utvärdering av styrelsen och dess samlade kompetens. Genom en sådan utvärdering skapas goda förutsättningar för att identifiera om den samlade kompetensen behöver stärkas inom särskilda områden. Hur identifierade behov bäst tillgodoses är en uppgift för ägare och, i förekommande fall, valberedning har att ta ställning till och beakta vid rekryteringen av nya ledamöter.

Försäkringsföretagets ägare kan utgå från företagets verksamhet och vilken kompetens övriga styrelseledamöter har, för att bilda sig en tydlig uppfattning av vilken kompetens som den söker hos nya styrelseledamöter. I vissa fall kan man med fördel använda fördefinierade kravprofiler vid rekryteringen, till exempel i större försäkringsföretag med en komplex verksamhet där kompetensen hos ledamöterna förväntas vara högre än i företag med mindre komplex verksamhet.

En viktig del i rekryteringen är också att tydligt kommunicera ägarens förväntningar på den tilltänkta ledamoten och vilket ansvar det innebär att sitta i ett försäkringsföretags styrelse. Den tänkta ledamoten måste känna till vilken kompetens som krävs av den som är ledamot i företagets styrelse och att ledamoten förväntas inhämta den kunskap som den saknar. Vidare behöver den tilltänkte ledamoten informeras om styrelsearbetets omfattning, eftersom det är viktigt att den har möjlighet att sätta av tillräckligt med tid såväl för att bidra till styrelsearbetet som för att inhämta nödvändig kompetens. Det gäller

särskilt om den tillänkta ledamoten inte har aktuell erfarenhet av styrelsearbete i försäkringsföretag eller andra finansiella företag.

Utbildning ökar styrelsens kompetens

Ofta behöver nya ledamöter en introduktionsutbildning för att snabbt komma in i företaget och därmed kunna bidra till styrelsens arbete. Förutsättningarna för att driva försäkringsverksamhet förändras ständigt och en styrelseledamots kompetens som till en början var tillräcklig blir föråldrad. Det är därför bra om företaget ser till att ledamöter kontinuerligt utbildar sig inom relevanta områden.

Det finns flera sätt för ett försäkringsföretag att se till att styrelsen har den samlade kompetens som krävs. När företaget har identifierat ett kompetensbehov kan det vidta åtgärder genom att dels rekrytera nya ledamöter som kompletterar den befintliga samlade kompetensen, dels utbilda styrelsen inom de områden där den samlade kompetensen behöver stärkas. Att utbilda ledamöter för att öka kompetensen är lämpligt när ledamöter behöver stärka den befintliga kompetensen eller nå en grundläggande kompetensnivå. FI anser dock att det oftast inte är tillräckligt med utbildning när behovet gäller avsaknad av nödvändig samlad kompetens inom de kompetensområden som anges i Riktlinjerna. För att nå en nödvändig samlad kompetens inom dessa områden krävs det i regel att en eller flera av styrelsens ledamöter redan har en sådan kompetens från början.

Flera försäkringsföretag och deras styrelser har kommit fram till att ledamöterna är i behov av utbildning för att kunna utföra sitt uppdrag på ett tillfredsställande sätt. Det varierar dock från företag till företag på vilket sätt de genomför utbildning.

NYA LEDAMÖTER BEHÖVER INTRODUCERAS

Ofta behöver nya styrelseledamöter delta i en introduktionsutbildning för att snabbt komma in i och lära sig mer om företagets verksamhet i den utsträckning som krävs för att ledamöterna ska kunna bidra till styrelsens arbete. Hur omfattande introduktionsutbildningen behöver vara och vilket innehåll den behöver ha beror på den enskilda ledamotens erfarenhet och kunskap inom kompetensområdena, erfarenhet av styrelsearbete och kunskap om det specifika företaget.

FI har sett exempel på både utförliga utbildningar för nya ledamöter och individanpassade genomgångar där utvalda representanter från företagets organisation fungerat som utbildare. I det senare fallet har den enskilde ledamoten i stor utsträckning själv förväntats ansvara för att med organisationens hjälp nå den nödvändiga kompetensnivån.

Som tidigare beskrivits kan ett sätt att säkerställa att styrelsen har nödvändig kompetens vara att definiera en lägsta kompetensnivå inom kompetensområdena. Baserat på definierade miniminivåer kan en plan tas fram för hur varje ny ledamot inom rimlig tid ska uppnå angivna nivåer, för att ledamoten så snart som möjligt ska ha förutsättningar att ta det ansvar som det innebär att sitta i styrelsen för ett försäkringsföretag.

KONTINUERLIG UTBILDNING

Försäkringsföretagens förutsättningar för att driva verksamhet förändras ständigt bland annat genom att nya regelverk träder i kraft, nya marknadsfenomen uppstår och nya kundbehov uppkommer. Det är därför bra att styrelseledamöter får möjlighet till utbildning kontinuerligt. Förslag till lämpliga utbildningsområden kan lämnas av såväl styrelseledamöter som företagets organisation. Relevanta områden kan även vara ett resultat av vad som har identifierats inom ramen för styrelseutvärderingen.

Genom att förebyggande ordna utbildningar ges styrelsens ledamöter förutsättningar att redan när nya och för försäkringsföretaget väsentliga regelverk träder i kraft, vara tillräckligt insatta i de nya reglerna och vilken roll styrelsen har enligt dessa.

Vissa företag planerar årets utbildningar i samband med planeringen av årets styrelsemöten. FI ser positivt på detta, eftersom företaget därmed kan ta fram utbildningar med god framförhållning, vilket skapar förutsättningar för en hög kvalitet på dessa. Om företaget löpande uppdaterar sin utbildningsplan för styrelsen, kan företaget när det identifierar nya kompetensbehov ta hand om dem inom rimlig tid.

I en styrelse där det är stor skillnad på ledamöternas kompetensnivåer kan företaget behöva individanpassa sina utbildningsplaner.

Utbildningarna kan utföras på olika sätt. Företaget kan exempelvis ordna seminarier med externa föreläsare eller genomföra interna seminarier. Det kan också handla om webbutbildningar, självstudier eller kortare utbildningar i samband med anknytande agendapunkter på styrelsemöten. Vilken form som passar ett företag bäst beror på ämne, omfattning och styrelseledamöterna själva.

Styrdokument om styrelsens kompetens

Att ha styrdokument som omfattar kompetensområden, gradering av kompetens, styrelseutvärdering, styrelserekrytering och utbildning av styrelsen ökar förutsättningarna för att företaget ska kunna säkerställa att styrelsen har en nödvändig samlad kompetens.

Försäkringsföretag ska upprätta, implementera och upprätthålla styrdokument och ändamålsenliga rutiner som säkerställer att alla styrelseledamöter vid varje tidpunkt uppfyller lämplighetskraven.³²

FI har i den fördjupade analysen kunnat konstatera att försäkringsföretag har tagit fram kortfattade styrdokument om styrelsens samlade kompetens, men att de inte avspeglar det arbete företaget i praktiken utför för att säkerställa att styrelsen har nödvändig kompetens. Analysen visar att flera företag har identifierat inom vilka områden styrelsen behöver ha kompetens, vad kompetensområdena innebär och hur kompetensen ska graderas och bedömas, men att detta inte finns beskrivet i styrdokumentet.

UPPMÄRKSAMMA OCH REDOGÖR FÖR SAMLAD KOMPETENS

Ett sätt att säkerställa att arbetet med styrelsens samlade kompetens får rätt uppmärksamhet kan vara att ta med processen för styrelseutvärdering och processen för rekrytering av nya ledamöter i företagets styrdokument. Det kan också vara bra om styrdokumentet innehåller en redogörelse för kompetensområdena och vad de innebär för det specifika företaget, liksom hur företaget bedömer och graderar ledamöternas kompetensnivå.

Om företaget har definierat den lägsta acceptabla kompetensnivån hos varje enskild ledamot respektive den lägsta acceptabla samlade kompetensnivån i styrelsen inom varje kompetensområde, är det också uppgifter som med fördel kan tas in i företagets styrdokument. Slutligen, kan det också vara bra om företaget anger i styrdokumentet hur det arbetar med utbildning, det vill säga hur det identifierar ledamöters utbildningsbehov, hur det introducerar nya ledamöter till företaget och hur det ser till att styrelsen löpande utbildas.

³² Jfr artikel 273.1 i Solvens 2-förordningen. Se även riktlinje 13 i Riktlinjerna.

Styrelsens arbete kräver tid och engagemang

Även om enskilda ledamöter i en styrelse kan vara mycket kompetenta, är det först genom styrelsens arbetssätt som kompetensen kommer till uttryck. Därför beskriver vi i rapporten hur styrelsens arbetssätt kan främja en effektiv och professionell styrning av ett försäkringsföretag.

ETT BRA STYRELSEARBETE KRÄVER TID

En styrelseledamot ska inte enbart ha nödvändig kompetens. Ledamoten behöver även kunna ägna styrelsearbetet tillräckligt med tid.

Det är inte möjligt att exakt ange hur mycket tid en enskild ledamot behöver avsätta för sitt uppdrag. Det beror bland annat på verksamhetens omfattning, hur väl insatt ledamoten är i företaget, hur mycket erfarenhet ledamoten har av försäkringsverksamhet och om ledamoten sitter med i något styrelseutskott.

Flera försäkringsföretag har ett stort antal styrelsemöten per år som vart och ett tar en arbetsdag i anspråk. Flera ledamöter har uppgett att de lägger minst lika mycket tid på förberedelser som på själva mötet. FI har dock även sett exempel på större försäkringsföretag där styrelsen har möten endast ett fåtal gånger årligen och mötestiden bara är två eller tre timmar. Styrelsen i ett försäkringsföretag har ett ansvar och att hinna med de uppgifter som styrelsen ska utföra kräver mycket tid. Med hänsyn till det ansvar styrelsen har anser FI att det är förvånande att det förekommer stora variationer mellan likartade företag vad gäller styrelsemötenas frekvens och tidsåtgång. I vissa fall ställer sig FI frågande till att kvartalsvisa möten på två till tre timmar är tillräckligt för att styrelsen ska kunna hinna med de uppgifter som den ska utföra.

ETT BRA STYRELSEARBETE KRÄVER ENGAGEMANG

Förutom att en ledamot måste ha nödvändig kompetens och tid för sitt uppdrag är personens engagemang en förutsättning för att hen ska kunna göra ett bra arbete. Att vara förberedd inför möten, intresserad och aktivt delta på mötena är självklart nödvändigt för att bidra till styrelsens arbete. En ledamot i ett försäkringsföretags styrelse bör ha en klar bild av såväl sin egen kompetens som vad ledamoten förväntas bidra med i styrelsens arbete.

HUR STOR BÖR EN STYRELSE VARA?

Det finns såväl fördelar som nackdelar med en stor respektive en liten styrelse.

En stor styrelse riskerar att bli ineffektiv och det finns en risk att den enskilde styrelseledamoten inte upplever sitt ansvar lika tydligt. En styrelseledamot som inte är insatt i eller förstår en fråga vill kanske inte störa eller riskera att fördröja arbetet med sina frågor. Ju fler som sitter i styrelsen desto lättare är det att utgå ifrån att någon annan i styrelsen har tillräcklig förståelse för en fråga och tar ansvar för den.

I en liten styrelse med få ledamöter kan det vara svårt att täcka in alla kompetensområden som styrelsen ska behärska. En liten styrelse kan också få svårare att hantera situationer då jäv eller andra intressekonflikter uppstår eller om en styrelseledamot avgår. Problemen kan bli särskilt tydliga i en styrelse med många koncerninterna ledamöter som är jäviga i vissa typer av frågor.

Det är främst ett försäkringsföretags behov som bör ligga till grund för hur företaget bedömer vad som är en lämplig storlek på styrelsen.

HUR ARBETAR EN STYRELSE EFFEKTIVT?

En större styrelse har ofta styrelseutskott för att styrelseledamöter med särskild kompetens inom ett område ska kunna fokusera på detta och bereda frågor inför styrelsemöten. En sådan ordning kan leda till att företaget uppnår ett effektivare arbetssätt, eftersom de som ingår i ett utskott förväntas ha en hög kompetens inom det specifika området och ges tid att fördjupa sig i frågorna.

Att relevanta frågor finns med på mötets agenda är styrelseordförandens ansvar³³, men det är naturligtvis viktigt att även vd och andra i organisationen, liksom övriga styrelseledamöter, bidrar till att identifiera frågor som styrelsen bör informeras om eller behandla. Det är också viktigt att ledamöterna har tillgång till tillräcklig och relevant dokumentation i god tid före ett styrelsemöte, för att de ska kunna sätta sig in i frågorna och bilda sig en uppfattning. Slutligen är det viktigt att det finns tillräckligt med tid under mötet för att behandla frågorna och för att styrelsen ska kunna utmana organisationen.

FI har i sin tillsyn sett exempel på styrelser som regelbundet avsätter egen tid för styrelsen på styrelsemötena. Då deltar ingen från organisationen, diskussionerna dokumenteras inte och ledamöterna kan diskutera fritt. Flera ledamöter säger att de värdesätter tiden för att obehindrat kunna diskutera med andra ledamöter.

³³ 8 kap. 17 och 18 §§ aktiebolagslagen (2005:551) och 7 kap. 17 och 18 §§ föreningslagen (2018:672).

Frågor om styrelsens samlade kompetens

FI har tagit fram exempel på frågor som ägaren, styrelsen och försäkringsföretaget kan använda i arbetet för att säkerställa att styrelsen har den samlade kompetens som är nödvändig för att styra verksamheten och därmed kunna förstå, ifrågasätta och utmana organisationen. Vissa frågor avser processer och rutiner i företagen till stöd för detta arbete. FI kommer att använda frågorna i sin dialog med försäkringsföretag under tillsyn.

1. Inom vilka områden behöver försäkringsföretagets styrelse ha kompetens?
2. Har kompetensområdena delats upp i mindre delområden?
3. Behöver styrelsen ha kompetens inom andra områden utöver de som anges i regelverket?
4. Vad innebär respektive kompetensområde för företaget?
5. Graderar företaget styrelseledamöters kompetens inom de olika kompetensområdena?
6. Vilken lägsta kompetens behöver varje enskild ledamot i företagets styrelse minst ha inom respektive kompetensområde?
7. Vilken högre kompetens behöver företagets ledamöter minst ha tillsammans inom respektive kompetensområde?
8. Behövs det en eller flera ledamöter med högre kompetens inom respektive kompetensområde?
9. Hur utvärderar företaget styrelsens samlade kompetens?
10. Hur ofta utvärderas styrelsens samlade kompetens?
11. När genomförs utvärderingar av styrelsens samlade kompetens utöver regelbundna utvärderingar?
12. Hur beaktas brister i styrelsens samlade kompetens vid rekrytering av nya styrelseledamöter?
13. Hur informerar företaget en blivande styrelseledamot om arbetet som ledamot och om ägarens förväntningar på hen?
14. Hur introduceras en ny styrelseledamot till företaget och styrelsearbetet?
15. Inom vilka områden har styrelsen kompetens och på vilken nivå är den?
16. Finns det områden inom vilka styrelsen behöver stärka sin kompetens? I så fall, inom vilka områden och i vilken omfattning behöver kompetensen stärkas?
17. Hur identifierar företaget utbildningsbehov hos styrelsen och enskilda ledamöter?
18. Hur utbildas styrelsen och enskilda ledamöter?
19. Hur skaffar sig styrelsen kompetens som den saknar?
20. Har företaget styrdokument och rutiner som säkerställer att alla styrelseledamöter vid varje tidpunkt uppfyller lämplighetskraven?

21. Omfattar företagets styrdokument kompetensområden, gradering av kompetens, styrelseutvärdering, styrelse- rekrytering och utbildning av styrelsen?
22. Har styrelsen tillräckligt många och tillräckligt långa styrelsemöten för att hinna med de uppgifter som den är ska utföra?
23. Är antalet styrelseledamöter ändamålsenligt?
24. Bidrar styrelsens struktur med exempelvis styrelseutskott till ett effektivt styrelsearbete?

BILAGA

Utdrag från aktiebolagslagen (2005:551)

8 kap. 4 § första stycket

Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter.

8 kap. 8 §

Styrelsen skall utses av bolagsstämman. I bolagsordningen får det föreskrivas att en eller flera styrelseledamöter skall utses på annat sätt. Styrelsen eller en styrelseledamot får inte ges rätt att utse styrelseledamöter.

I fråga om publika aktiebolag gäller även 47 och 48 §§.

8 kap. 17 § första stycket

I en styrelse som har mer än en ledamot ska en av ledamöterna vara ordförande. Ordföranden ska leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör de uppgifter som anges i 4 och 5 §§.

8 kap. 18 §

Styrelsens ordförande skall se till att sammanträden hålls när det behövs. Styrelsen skall alltid sammankallas om en styrelseledamot eller den verkställande direktören begär det.

Utdrag från lagen (2018:672) om ekonomiska föreningar

7 kap. 4 § första stycket 1

Styrelsen ska ansvara för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter.

7 kap. 6 §

Styrelsen väljs av föreningsstämman. I stadgarna får det bestämmas att en eller flera styrelseledamöter ska utses på något annat sätt. Styrelsen eller en styrelseledamot får dock inte ges rätt att utse styrelseledamöter.

7 kap. 17 § första stycket

En av styrelsens ledamöter ska vara ordförande i styrelsen. Ordföranden ska leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör sina uppgifter enligt 4 och 5 §§.

7 kap. 18 §

Styrelsens ordförande ska se till att sammanträden hålls när det behövs. Styrelsen ska alltid sammankallas om en styrelseledamot eller den verkställande direktören begär det.

Utdrag från försäkringsrörelselagen (2010:2043)

2 kap. 4 § 4

Ett företag ska ges tillstånd att driva försäkringsrörelse, om de som avses ingå i styrelsen för företaget eller vara verkställande direktör i det, eller vara ersättare för någon av dem, eller de som avses ansvara för en sådan central funktion som avses i 10 kap. 4 § första stycket har de insikter och den erfarenhet som måste krävas av den som deltar i styrningen av ett försäkringsföretag och även i övrigt är lämpliga för en sådan uppgift.

8 kap. 4 §

Solvenskapitalkravet ska beräknas enligt en standardformel som anges i 5 §. Finansinspektionen får i ett enskilt fall besluta att ett försäkringsföretag får använda en intern modell enligt 9 kap. 1 § första stycket för att beräkna solvenskapitalkravet.

9 kap. 9 §

En intern modell ska användas i ett försäkringsföretags företagsstyrnings- och riskhanteringssystem, i dess beslutsprocesser och i den egna risk- och solvensbedömningen.

Styrelsen ska ansvara för att säkerställa att utformningen och användningen av den interna modellen är ändamålsenlig och ger ett tillfredsställande uttryck för riskprofilen.

10 kap. 1 §

Ett försäkringsföretag ska ha ett företagsstyrningssystem som säkerställer att företaget styrs på ett sunt och ansvarsfullt sätt.

Systemet ska ses över regelbundet av företaget.

10 kap. 2 §

Ett försäkringsföretag ska upprätta och följa styrdokument för

1. riskhantering,
2. internkontroll,
3. internrevision,
4. verksamhet som omfattas av uppdragsavtal enligt 19 §,
5. uppgiftslämnande till Finansinspektionen och kvalitetskontroll av uppgifterna, och
6. ändring av företagets interna modell, om en sådan modell används.

Styrdokumenterna ska fastställas av styrelsen. De ska utvärderas och ses över minst en gång per år.

10 kap. 4 §

Ett försäkringsföretag ska ha funktioner för riskhantering, regelefterlevnad och internrevision samt en aktuariefunktion (centrala funktioner).

10 kap. 5 § första stycket

Ett försäkringsföretag ska säkerställa att den som ingår i styrelsen för företaget eller är verkställande direktör i det, eller är ersättare för någon av dem, eller den som ansvarar för eller utför arbete i en central funktion i företaget uppfyller de krav som anges i 2 kap. 4 § 4.

10 kap. 6 §

Ett försäkringsföretag ska ha ett system för riskhantering som ska innehålla de strategier, processer och rapporteringsrutiner som behövs för att säkerställa att företaget fortlöpande kan identifiera, värdera, övervaka, hantera och rapportera risker samt beroenden mellan risker.

Systemet ska vara integrerat i företagets organisations- och beslutsstruktur. Det ska vara utformat med lämplig hänsyn till de personer som leder företaget eller annars ingår i en central funktion.

10 kap. 11 §

Ett försäkringsföretag ska genomföra en egen risk- och solvensbedömning.

I den egna risk- och solvensbedömningen ska försäkringsföretaget göra en bedömning av

1. företagets totala solvensbehov med hänsyn till dess specifika riskprofil, risktolerans och affärsstrategi,

10 kap. 14 §

Ett försäkringsföretag ska ha ett system för internkontroll.

Systemet ska omfatta förvaltnings- och redovisningsmetoder, ramar för internkontrollen, lämpliga rapporteringsrutiner och en funktion för regelefterlevnad.

10 kap. 16 §

Funktion för regelefterlevnad

16 § Funktionen för regelefterlevnad ska

1. rapportera till styrelsen och den verkställande direktören i fråga om efterlevnaden av

a) bestämmelserna i denna lag och föreskrifter som har meddelats med stöd av lagen,

b) bestämmelser som har meddelats av Europeiska kommissionen med anledning av Solvens II-direktivet, och

c) de riktlinjer och rekommendationer som har meddelats med anledning av det direktivet av Europeiska försäkrings- och tjänstepensionsmyndigheten, Finansinspektionen och, om företaget har inrättat en sekundäretablering i ett land inom EES, den behöriga myndigheten i det landet,

2. lämna råd till företagets styrelse och den verkställande direktören om förebyggande av bristande efterlevnad av bestämmelser enligt 1,

3. bedöma konsekvenserna av förändringar i bestämmelser, riktlinjer och rekommendationer enligt 1, och

4. identifiera och bedöma risker för bristande efterlevnad av bestämmelser, riktlinjer och rekommendationer enligt 1.

10 kap. 17 § första stycket

Funktionen för internrevision ska

1. utvärdera systemet för internkontroll,
2. utvärdera andra delar av företagsstyrningssystemet, och
3. rapportera resultat och lämna rekommendationer efter utvärderingarna till företagets styrelse.

10 kap. 18 § första stycket

Aktuariefunktionen ska

1. samordna och svara för kvaliteten i de försäkringstekniska beräkningarna och utredningarna,

2. bistå styrelsen och den verkställande direktören och på eget initiativ rapportera till dem i frågor som rör metoder, beräkningar och bedömningar av

- a) de försäkringstekniska avsättningarna,
- b) värderingen av försäkringsriskerna, och
- c) återförsäkringsskydd och andra riskreduceringstekniker, och

3. bidra till företagets riskhanteringssystem.

10 kap. 25 §

Styrelsen ska fastställa försäkringstekniska riktlinjer och riktlinjer för hantering av intressekonflikter.

Riktlinjerna ska utvärderas och ses över minst en gång per år.

17 kap. 2 § tredje stycket

Finansinspektionen har dessutom tillsyn över att försäkringsföretagets ägare och styrning uppfyller lämplighetskraven i denna lag.

Utdrag från Solvens 2-förordningen³⁴

Skäl 1

Vid tillämpning av kraven i denna förordning bör arten och omfattningen av och komplexiteten hos de inneboende riskerna i varje försäkrings- eller återförsäkringsföretags verksamhet beaktas. Bördan och komplexiteten som åläggs försäkringsföretag bör stå i proportion till deras riskprofil. Vid tillämpning av kraven i denna förordning bör information anses som materiell om uppgifterna skulle kunna påverka beslutsprocessen hos eller den bedömning som görs av de avsedda användarna av denna information.

Artikel 23.3

Vid tillämpning av punkt 1 ska försäkrings- och återförsäkringsföretag upprätta en heltäckande plan för framtida förvaltningsåtgärder som ska vara godkänd av försäkrings- och återförsäkringsföretagets förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorgan och som omfattar följande:

- a) Identifiering av sådana framtida förvaltningsåtgärder som är relevanta för värderingen av de försäkringstekniska avsättningarna.
- b) Identifiering av de särskilda omständigheter under vilka försäkrings- eller återförsäkringsföretag rimligen skulle förvänta sig att genomföra de respektive framtida förvaltningsåtgärder som avses i led a.
- c) Identifiering av de särskilda omständigheter under vilka försäkrings- eller återförsäkringsföretaget inte har möjlighet att genomföra de respektive framtida förvaltningsåtgärder som avses i led a, samt en redovisning av hur dessa omständigheter beaktas vid beräkningen av de försäkringstekniska avsättningarna.
- d) Den ordning i vilken framtida förvaltningsåtgärder som avses i led a skulle utföras och de krav på företagsstyrning som är tillämpliga på de framtida förvaltningsåtgärderna.
- e) En beskrivning av pågående arbeten som krävs för att säkerställa att försäkrings- eller återförsäkringsföretaget kan genomföra de respektive framtida förvaltningsåtgärder som avses i led a.
- f) En beskrivning av hur de framtida förvaltningsåtgärder som avses i led a har beaktats i beräkningen av den bästa skattningen.
- g) En beskrivning av tillämpliga interna rapporteringsförfaranden som täcker de framtida förvaltningsåtgärder som avses i led a och som ingår i beräkningen av den bästa skattningen.

Artikel 258.1

Försäkrings- och återförsäkringsföretag ska uppfylla följande krav:

- c) Säkerställa att medlemmarna i förvaltningsorganet, ledningsorganet och tillsynsorganet tillsammans har nödvändiga kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter på de relevanta

³⁴ Kommissionens delegerade förordning (EU) 2015/35 av den 10 oktober 2014 om komplettering av Europaparlamentets och rådets direktiv 2009/138/EG om upptagande och utövande av försäkringsverksamhet (Solvens II)

verksamhetsområdena så att de effektivt och professionellt kan leda och övervaka försäkringsföretaget.

d) Säkerställa att varje enskild medlem av förvaltningsorganet, ledningsorganet och tillsynsorganet har de kvalifikationer, kompetenser och yrkeserfarenheter som krävs för att kunna fullgöra tilldelade uppgifter.

Artikel 268.1

Försäkrings- och återförsäkringsföretag ska införliva funktioner och tillhörande rapporteringsvägar i organisationsstrukturen på ett sätt som garanterar frihet från påverkan som kan äventyra funktionens förmåga att utföra sina uppgifter på ett objektiva, korrekt och oberoende sätt. Varje funktion ska ytterst vara ansvarig inför och rapportera till förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganet och ska vid behov samarbeta med de övriga funktionerna vid fullgörandet av deras uppgifter.

Artikel 268.3

De personer som utför en funktion ska snabbt rapportera alla större problem inom sitt ansvarsområde till förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganet.

Artikel 269

1. Riskhanteringsfunktionen ska fullgöra följande uppgifter:

a) Assistera förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganet och andra funktioner så att riskhanteringssystemet fungerar effektivt.

b) Övervakning av riskhanteringssystemet.

c) Övervakning av den allmänna riskprofilen för företaget som helhet.

d) Detaljerad rapportering av riskexponeringar och rådgivning till förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganet i riskhanteringsfrågor, inbegripet när det gäller strategiska frågor som företagsstrategier, fusioner och förvärv och större projekt och investeringar.

e) Identifiering och bedömning av framväxande risker.

2. Riskhanteringsfunktionen ska uppfylla följande krav:

a) Efterleva reglerna i artikel 44.5 i direktiv 2009/138/EG.

b) Hålla nära kontakt med dem som använder resultaten av den interna modellen.

c) Samarbeta nära med aktuariefunktionen.

Artikel 273.1

Försäkrings- och återförsäkringsföretag ska inrätta, genomföra och upprätthålla dokumenterade styrdokument och ändamålsenliga rutiner som säkerställer att alla personer som leder företagens verksamhet eller utför andra centrala funktioner vid varje tidpunkt uppfyller lämplighetskraven i den mening som avses i artikel 42 i direktiv 2009/138/EG.

Artikel 274.3 d

Vid val av tjänsteleverantör enligt punkt 1 i fråga om kritiska eller viktiga operativa funktioner eller verksamheter ska förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganet säkerställa följande:

d) Att de allmänna villkoren i uppdragsavtalet klart anges för företagets förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorgan och godkänns av detta organ.

Utdrag från Eiopas riktlinjer för företagsstyrningssystem

Riktlinje 6 – Intern granskning av företagsstyrningssystemet

1.32. Företagets förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorgan bör fastställa omfattningen och frekvensen för de interna granskningarna av företagsstyrningssystemet, med beaktande av arten, omfattningen och komplexiteten med avseende på företagets verksamhet, både på individuell nivå och gruppnivå, samt gruppens struktur.

1.33. Företaget bör säkerställa att granskningens omfattning, resultat och slutsatser dokumenteras och rapporteras på lämpligt sätt till företagets förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorgan. Det behövs lämpliga återkopplingar för att se till att uppföljningsåtgärder vidtas och dokumenteras.

Riktlinje 13 – Styrdokument och rutiner när det gäller lämplighet

1.45. Företaget bör ha ett styrdokument när det gäller lämplighetskraven som åtminstone omfattar

b) en beskrivning av rutiner för att bedöma lämpligheten hos de personer som faktiskt leder företaget eller innehar andra nyckelfunktioner, när de prövas för en viss funktion och därefter även kontinuerligt;

c) en beskrivning av de situationer som kan föranleda en förnyad prövning av lämplighetskraven;

Riktlinje 17 – Förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganets roll i riskhanteringssystemet

1.50. Förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganet bör ha det yttersta ansvaret för att säkerställa att riskhanteringssystemet är effektivt genom att fastställa gränser för företagets riskaptit och samlade risktolerans, samt godkänna huvudsakliga strategier och styrdokument för riskhanteringen.

Riktlinje 37 – Finansieringsplan på medellång sikt

1.80. Företaget bör utveckla en finansieringsplan på medellång sikt som bör kontrolleras av företagets förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorgan och som åtminstone beaktar

a) planerad kapitalemission;

- b) löptiden för kapitalbasposter, med hänsyn till såväl avtalad löptid som eventuell möjlighet till förtida återbetalning eller inlösen avseende företagets kapitalbasposter;
- c) resultatet av de prognoser som gjorts i Orsa;
- d) hur eventuell utgivning, inlösen eller återbetalning av eller annan variation i värderingen av en kapitalbaspost påverkar tillämpningen av olika gränser för nivåer;
- e) hur tillämpningen av reglerna för utskiftning påverkar kapitalbasen;
- f) inverkan i slutet av övergångsperioden

Utdrag från Eiopas riktlinjer för egen risk- och solvensbedömning

Riktlinje 2 – Förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganets roll: ”top down”-metod

1.14. Förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganet bör delta aktivt i Orsa-processerna, vilket inbegriper styrning, hur bedömningen genomförs och ifrågasättande av resultaten.

Riktlinje 6 – Intern rapport om Orsa

1.18. Kommunikationen från företaget till all berörd personal ska som ett minimum omfatta resultat och slutsatser beträffande Orsa, så snart förvaltnings-, lednings- eller tillsynsorganet har godkänt processen och resultaten.

Utdrag från Finansinspektionens allmänna råd (FFFS 2005:1) om styrning och kontroll av finansiella företag

4 kap. 2 §

Styrelsen bör se till att företagets hantering av risker (riskhantering) och uppföljningen av företagets risker (riskkontroll) är tillfredsställande.

För detta ändamål bör det fastställas interna regler i fråga om riskhanteringen och riskkontrollen. Det bör löpande säkerställas att dessa regler följs.

5 kap. 4 §

Styrelsen eller verkställande direktören bör utfärda interna regler för funktionens ansvarsområde, omfattningen och genomförandet av funktionens arbete samt rutiner för information om iakttagelser.

6 kap. 3 §

Styrelsen bör i interna regler fastställa funktionens ansvar, arbetsuppgifter, och rutiner för rapportering.

7 kap. 2 § första stycket

Styrelsen eller verkställande direktören bör upprätta interna regler om vilka tillståndspliktiga verksamheter, eller verksamheter som har ett naturligt samband med finansiell verksamhet eller dess stödfunktioner, som kan läggas ut och hur detta ska göras.



Finansinspektionen
Box 7821, 103 97 Stockholm
Besöksadress Brunnsgatan 3
Telefon +46 8 408 980 00
Fax +48 8 24 13 35
finansinspektionen@fi.se

www.fi.se