

**skandia** :

riskanalys av  
ersättningsystem och  
ersättningspolicy i Skandia

# Risicanalys av Skandias ersättningsssystem och ersättningspolicy

## Inledning

Enligt nya regler ska finansinstitut upprätta en ersättningspolicy och genomföra en riskanalys med avseende på policyn. Innan ett beslut fattas rörande ersättningsystemet eller väsentliga förändringar av detta skall en riskanalys genomföras med avseende på hur systemet påverkar de risker som Försäkringsaktiebolaget Skandia (publ) ("Skandia") inklusive dess dotterbolag i Norden ("Skandia Norden") utsätts för samt hur dessa risker hanteras, härav detta dokument.

Skandias riskanalys omfattar en beskrivning av riskhantering och kontrollsystem i Skandia, huvudsakliga riskkategorier (inklusive ryktesrisk), ersättningsystem, risktolerans och riskanalys baserad på ersättningspolicy, ersättningsystemet och processen för identifiering av risktagare. Huvudsakligt fokus i analysen ligger på rörlig ersättning.

## Riskhantering och riskkontroll i Skandia

### *Huvudsakliga risker i Skandia*

Skandia bedriver för närvarande fondförsäkringsverksamhet inklusive tilläggförsäkringar, som premiebefrielseförsäkrings- och viss skadeförsäkringsverksamhet (privatvård och olycksfall). Dessutom har Skandia supporttjänster i anslutning till sin försäkrings- och rådgivningsverksamhet. Vidare driver Skandia, via sina dotterbolag, bankverksamhet och fondförvaltningsverksamhet. Skandias verksamhet ger upphov till ett brett spektrum av risker som potentiellt kan påverka Skandias rörelseresultat och finansiella ställning. Vissa av dessa risker är en naturlig följd av bolagets affärsstrategi och är medvetna risker. Andra risker är inte ett uttryck för något medvetet risktagande.

Skandias huvudsakliga risker hänför sig till operativa, strategiska, affärsmässiga, regelefterlevnads- och ryktesrisker såväl som finansiella risker (dvs. kredit-, likviditets-, marknads- och ränterisker). Marknadsrisker hänför sig huvudsakligen till kapitalbaserade intäkter som minskar när värdet på fondförsäkringarna faller. Att ha ett varierat produktsortiment och ett stort urval av investeringsalternativ är ett sätt att sänka vissa marknadsrisker. Risker som uppkommer i verksamheten hanteras med hjälp av ramverket för riskhantering som innefattar en modell baserad på "tre försvarslinjer" (se 2.2 Modellen Tre försvarslinjer). De risker som överstiger på förhand definierade risktoleransnivåer rapporteras till Skandias Chief Risk Officer ("Skandia CRO") och sedan till Old Mutuals Group Chief Risk Officer. Politiska och regelmässiga förändringar som kan påverka verksamheterna övervakas och hanteras fortlöpande.

### *Modellen "Tre försvarslinjer"*

Skandia använder sitt moderbolags, Old Mutual Plc ("OM"), modell för hantering och kontroll av risker. Modellen innebär att hantering och kontroll av risker delas upp i tre försvarslinjer. Den första linjen äger och hanterar risker och regelefterlevnad medan den andra linjen svarar för övervakning av risker och regelefterlevnad. Den tredje försvarslinjen är den del av verksamheten som ansvarar för att det utförs en oberoende granskning och tillsyn av arbetet inom såväl första som andra försvarslinjen.

## Omfattning:

Vad som täcks in	Verkställande		Ej verkställande
	Första linjen	Andra linjen	Tredje linjen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi</li> <li>• "Tone at the top"</li> <li>• Uppförandekod/risktolerans</li> <li>• Riskbedömning och åtgärder</li> <li>• Riskhantering och rapportering</li> <li>• Regelefterlevnad och riskmedvetenhet i verksamheten.</li> <li>• "Performance management"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydliga och välkommunicerade riskpolicies</li> <li>• Effektiva kontroll och uppföljningssystem</li> <li>• Självständig risk- och regelefterlevnadsöversyn, kontroll och ifrågasättande</li> <li>• Bistå med rådgivande support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oberoende intygande, granskning och tillsyn</li> </ul>

## Ansvar och roller:

ANSVAR FÖR RISK- OCH REGELEFTERLEVNADE SAMT ROLLER	VERKSTÄLLANDE		EJ VERKSTÄLLANDE
	FÖRSTA FÖRSVARSLINJEN	ANDRA FÖRSVARSLINJEN	TREDJE FÖRSVARSLINJEN
	<b>ANSVAR</b> 1. BOLAGSSTYRELSE 2. VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR 3. ALLA ANSTÄLLDA <b>ROLLER</b>  <b>RISKÄGARE</b> RISK- OCH EFTERLEVNADE-KOORDINATORER	<b>ANSVAR</b> 1. BOLAGSSTYRELSE 2. VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR 3. NORDIC INDEPENDANT RISK & COMPLIANCE  <b>CONTROL (IRCC):</b> <i>Head of IRCC</i> <i>CRO juridiska personer</i> <i>CCO juridiska personer</i> <i>Kontaktpersoner IRCC per affärsenhet</i> <i>Chefaktuarie</i>	<b>ANSVAR</b> 1. BOLAGSSTYRELSE 2. VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR 3. INTERNREVISION 4. EXTERNA REVISORER

Den 1 januari 2009 centraliserade Skandia alla funktioner för tillsyn/kontroll till en funktion: Skandia Nordic Risk & Compliance Control ("IRCC"). Detta genomfördes i syfte att stärka oberoende till den första försvarslinjen, men också för att harmonisera tillsyns-/kontrollprocessen i Skandia Norden. För de olika legala enheterna finns det outsourcingavtal angående denna funktionen. I syfte att implementera gemensamma processer i hela Skandia Norden skapades ramverket för Skandia Nordics arbete inom Risk & Compliance vilket kommunicerades i början av 2009 till den första försvarslinjen. Vidare beskriver policyn "Governance and internal Control" Skandias styrelses grundläggande instrument för affärsstyrning och god intern kontroll.

Därutöver ansvarar avdelningen Skandia Nordic Planning & Analysis ("NPA") för att genomföra en kvantitativ bedömning av riskerna som existerar i Skandia samt dess påverkan på den finansiella ställningen. Dessa värden rapporteras till Head of Independent Risk & Compliance Control (även Skandia CRO) samt Skandias finansdirektör. Vidare förvaltar NPA ramverket Risk Appetite. Ramverket har utvecklats av Skandias moderbolag, OM. Skandias riskkaptit definierar gränserna för acceptabel risk och därmed också förluster. Skandia Norden använder fyra kvantitativa mått som OM använder för att uttrycka gränser och exponering för riskkaptit, nämligen Capital at Risk (CaR), Earnings at Risk (Ear), Cashflow at Risk (CFaR) och Operational Risk (OpRisk).

# Analys av Skandias ersättningsystem

## *Ersättningspolicy*

Den 19 februari 2010 godkändes en ersättningspolicy baserad på Finansinspektionens allmänna råd om ersättningspolicy i försäkringsföretag, börser, clearingorganisationer och institut för utgivning av elektroniska pengar (FFFS 2009:7) (de "Allmänna Råden"), som ska tillämpas av Skandia och dess dotterbolag i Norden (med undantag för Livförsäkringsaktiebolaget Skandia (publ) ("Skandia Liv") som har antagit en egen ersättningspolicy), av Skandias styrelse. För Skandiabanken Aktiebolag (publ), Skandia Fonder AB och Svenska Läraryrskunder Aktiebolag finns motsvarande regler, såsom i Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om ersättningspolicy i kreditinstitut, värdepappersbolag och fondbolag (FFFS 2009:6). Policyn, som antogs av Skandias styrelse, ska tillämpas på all ersättning till samtliga anställda i Skandia Norden, förutom i fall då dotterbolag har antagit strängare regler eller på annat sätt andra mer specificerade regler som är motiverat av deras egen verksamhet eller liknande. Med all ersättning avses ersättning inklusive förmåner som Skandia Norden betalar ut direkt eller indirekt till en person inom ramen för en anställning. Som ersättning räknas inte provisionsbaserad lön som är utan koppling till sådana framtida riskåtaganden vilka kan komma att ändra företagets resultat- eller balansräkning. Policyn anger också att Skandia ska ha en ersättningskommitté med uppgiften att biträda i frågor som rör ersättning till anställda i Skandia Norden, med undantag för Skandia Liv, som har en egen ersättningskommitté.

Policyn innehåller i korthet:

- Grundläggande principer för ersättning till anställda
- Ersättningskomponenter
  - *Rörlig ersättning*
  - *Inlåsning av rörlig ersättning*
- Ersättning till anställda i kontrollfunktioner

## *Ersättningsystem i Skandia*

Ersättningskomponenter är följande:

- Månadslön, dvs. fast lön som utgår månadsvis.
- Bonus (incentive), som avser ersättning baserad på prestation, dvs. resultatbaserad ersättning (eller baserad på finansaktier). Sådan ersättning betalas som regel ut årligen baserat på uppnått resultat i förhållande till förväntan. En del av basen för den rörliga ersättningen är ett riskjusterat mätsystem som är under utveckling\*).
- Skandianen är en vinstandelsstiftelse (dock inte en stiftelse enligt stiftelselagen (1994:122) eller tryggandelagen (1967:531)). För anställda som inte har rätt till bonus görs en årlig avsättning till Skandianen baserat på Skandia Nordens ekonomiska resultat.
- Pension och riskförsäkring
- Övriga förmåner

\*) OBS. OM utvecklar för närvarande ett riskjusterat mätsystem, dvs. Economic Profit (EP)-systemet som kommer att användas i, bland andra affärsenheter, Skandia Norden år 2010 som ett provsystem för bonuspoolen för anställda i verkställande position. Under de kommande åren kommer det att utvecklas vidare och implementeras som bindande åtgärd när det är på helt plats. EP-systemet är riskjusterat därför att det förutsätter att Skandia alltid kommer att inneha kapital som minst motsvarar ett riskbaserat kapitalkrav (dvs. EC).

## *Risikanalyt*

### Ersättningsystem kontra ersättningspolicy

Om det finns några risker i samband med ersättningsystemet ligger den största risken i bonusdelen (incentive), dvs. den rörliga ersättningen. Med hänsyn till följande information ur ersättningspolicyen tillsammans med antagandet att riskhanterings- och kontrollsystemet följs, ser IRCC i nuläget dock inga risker relaterade till ersättningsystemet i anslutning till ersättningsbonusen (incentive) baserat på följande kriterier i ersättningspolicyen:

- När det gäller rörlig ersättning ska det finnas ett tak som anger hur stor ersättning som kan utbetalas om alla mål överskrids. Taket bestäms i förväg.
- Ersättningsystem ska uppmuntra till ett långsiktigt värdeskapande för Skandia Norden med en väl avvägd riskhorisont.
- Det resultat som ligger till grund för beslut om rörliga ersättningar bör inkludera en bedömning av huruvida resultatet är hållbart även under en konjunkturförsvagning.
- Det är en lämplig balans mellan den fasta och den rörliga delen.
- För anställda som i tjänsten utövar eller kan utöva ett inte oväsentligt inflytande på Skandias Nordens risknivå ("Risktagare") ska utbetalningen av minst 60 procent av den rörliga ersättningen skjutas upp minst tre år.
- För Risktagare har styrelsen rätt att ensidigt besluta att rätten till utbetalning av den uppskjutna ersättningen faller bort vid sådana extraordinära förhållanden som innebär att Skandia Nordens finansiella stabilitet är hotad eller att fel gjorts på sådant sätt att resultatkrakterna rätteligen inte uppfyllts. Inlåsningsperioden alternativt tidpunkten för slutligt förvärv av ersättning som ges i form av aktier, aktierelaterade instrument eller andra finansiella instrument är minst tre år.
- Vidare, om anställda som arbetar med att granska verksamheten, såsom anställda inom IRCC och Internrevision, har rätt till rörlig ersättning såsom bonus (incentive), är basen för detta oberoende av de områden de kontrollerar.
- Skandia Nordens ersättningspolicy ska granskas årligen, så att den utvecklas i takt med förändringar i företagens situation.
- Revisorer kontrollerar att resultatkrakterna har uppfyllts.

Vidare har Skandia en tydlig styrnings- och godkännandeprocess för alla ersättningskomponenter i Skandia, inklusive "farfarsprincipen", en ersättningskommitté och genom att betala ut majoriteten av ersättningen som fast lön.

Risker relaterade till den rörliga delen som styrs av ersättningspolicyen finns dock, och kommer att fortsätta finnas (t.ex. bedrägeri, processfel, rykte, osv.) i framtiden. Skandia tillämpar en mängd processer, verktyg och kontrollaktiviteter för att hantera riskerna och därmed minska potentiella negativa effekter.

### Analys av processen för definitionen av Risktagare

Definitionen av Risktagare har baserats på de Allmänna Råden, kapitel 1. I allmänhet är en Risktagare en anställd som väsentligt kan påverka Skandia Nordens risknivå. Enligt definitionen ska följande personalkategorier anses utgöra Risktagare:

- Anställda i ledande positioner
- Anställda i kontrollfunktioner
- Ledande strategiska befattningar (t.ex. affärsområdeschef)

- Handlare/mäklare inom kapitalmarknad
- Anställda med ansvar för kreditgivning
- Anställda med ansvar för kreditgivning (t.ex. ledamot i en kreditkommitté)

Arbetet med att identifiera Risktagare inom Skandia har genomförts genom följande moment:

- Tolkning av Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd mot bakgrund av Skandia Nordens verksamhet och grundläggande förutsättningar
- Genomgång av relevanta riskområden utifrån ovanstående tolkning
- Upprättande av förteckningar över potentiella Risktagare (befattningar)
- Avstämning med representanter från verksamhet/ledning
- Avstämning med branschkollegor
- Granskning av representanter från Skandia Nordic Risk & Compliance samt Legal
- Granskning av Novare Compensation för en "second opinion"
- Slutligt beslut genom godkännande av förteckning över Risktagare av Skandia Nordens ersättningskommitté
- Rapportering av ersättningskommitténs beslut till Skandias styrelse i samband med att årsredovisningen godkänns

De grupper av Risktagare som identifierats utvärderas löpande av Skandia och kan därmed, mot bakgrund av den påverkan de har på Skandia Nordens risknivå, komma att ändras från tid till annan.

IRCC noterar att Skandia har uppfyllt Finansinspektionens definition på Risktagare (från de Allmänna Råden, kapitel 1) vid upprättandet av en förteckning över Risktagare. Vidare har Skandia, när man har valt att inte inkludera en specifik befattning som Risktagare, beskrivit sitt resonemang som legat bakom detta beslut. Med denna process i åtanke ser IRCC i nuläget inget vidare behov av att inkludera fler Risktagare.

### **Maximal påverkan av ersättningssystemet i relation till Skandias budgeterade resultat för 2010**

IRCC har utfört en grundläggande analys enligt följande:

Maximalt utfall för alla anställda som har en rörlig del i sitt ersättningspaket (dvs. Skandianen + rörlig ersättning) *i relation till* det budgeterade IFRS-resultatet före skatt för Skandia.

IRCC bedömer att den rörliga ersättningsdelen är rimlig, och därmed att det är liten risk för att det nuvarande ersättningssystemet förstör värde i Skandia.