

Kompetence- og mangfoldighedspolitik



1 Gyldighed og vedligeholdelse

Gyldighed

Denne politik er gældende for alle juridiske enheder og forretningsområder i Tryg Koncernen defineret som Tryg A/S og alle datterselskaber (herefter "Tryg") og er gældende fra oktober 2018, hvor bestyrelserne i Tryg A/S og Tryg Forsikring A/S har godkendt denne. Bestyrelsen i Tryg Livsforsikring tiltræder efterfølgende politikken.

Vedligeholdelse

Politikken skal ajourføres og godkendes mindst én gang årligt eller oftere ved væsentlige forandringer i de forudsætninger, der ligger til grund for politikken.

2 Baggrund

Bestyrelsen i de enkelte selskaber skal løbende sikre, at dens medlemmer har tilstrækkelig kollektiv viden, faglig kompetence og erfaring til at kunne forstå virksomhedens aktiviteter og de hermed forbundne risici, jf. Lov om Finansiell virksomhed § 64, stk. 1 (Fit & Proper) og § 70, stk. 4.

Lov om finansiell virksomhed § 70, stk. 1, nr. 4 stiller krav om, at finansielle virksomheder skal sikre, at der er tilstrækkelig diversitet i kvalifikationer og kompetencer blandt bestyrelsens medlemmer samt udarbejde en politik, der fremmer dette.

I anbefalingerne for god selskabsledelse anbefales det, at bestyrelsen ved udvælgelsen af kandidater sikrer tilstrækkelig mangfoldighed, jf. punkt 3.1.2.

Nærværende politik skal ses i sammenhæng med Tryg koncernens CR-politik, som indeholder bestemmelser om måltal for kvinder i bestyrelsen, bestyrelsens forretningsorden, som blandt andet indeholder bestemmelser om en årlig selvevaluering af bestyrelsens medlemmer samt selskabets politik for egnethed og hæderlighed.

3 Formål

Formålet med politikken er at sikre, at bestyrelsen ved rekruttering af nye medlemmer til bestyrelsen fremmer den nødvendige mangfoldighed og de nødvendige kompetencer i bestyrelsen.

4 Kvalifikationer og kompetenceprofil

Det fremgår af vedtægterne for Tryg A/S og Tryg Forsikring A/S, at mindst halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne vælges blandt kandidater, der hverken (i) er medlem af repræsentantskabet, bestyrelsen eller direktionen i TryghedsGruppen smba, (ii) har et

erhvervsmæssigt eller andet professionelt forhold til TryghedsGruppen smba eller (iii) har familiemæssige relationer til førnævnte personer.

Herudover har bestyrelsen på baggrund af Trygs forretningsmodel og strategi fastsat følgende krav til bestyrelsens kompetencer:

Personlige kompetencer *

- Intellektuel tilgang
- Selvstændighed og uafhængighed
- Interpersonelle kompetencer
- Integritet
- Engagement

Bestyrelseskompetencer **

- Forretningsforståelse og -judgement
- Problemløsningsevner
- Netværksevner
- Forståelse for risikostyring
- Evne til at vurdere successionsscenarier

Operationelle kompetencer ***

- Generel topledelseserfaring
- Erfaring indenfor finans og/eller revision
- Erfaring indenfor HR/ledelse/talent/organisation
- Erfaring indenfor forretningsudvikling
- Erfaring fra den finansielle sektor
- Erfaring med risikostyring og regulatoriske krav
- Erfaring indenfor forsikring – teknisk (underwriting, hensættelser, reinsurance)
- Erfaring indenfor forsikring – kommerciel & produkt

Strategiske kompetencer***

- Digital erfaring
- Erfaring med nye forretningsmodeller
- Erfaring med kundeførelse og -interaktion

*Alle bestyrelsesmedlemmer skal altid besidde

** Hvert enkelt bestyrelsesmedlem skal besidde over tid

*** Som vejledende hovedregel skal hvert bestyrelsesmedlem besidde 4 af disse kompetencer på basalt niveau, eller 2 af disse kompetencer på avanceret niveau.

Detaljeret kompetenceprofil er vedlagt som Bilag 1 til denne politik.

Der er fastlagt særlige krav til formanden for Revisionsudvalget, samt om at mindst ét medlem af Revisionsudvalget skal have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.

5 Konkrete mål og tiltag

I forbindelse med forberedelsen af den ordinære generalforsamling og udpegningen af bestyrelsens kandidater til bestyrelsen, vurderer Trygs Nomineringsudvalg for Tryg A/S og Tryg Forsikring A/S, om bestyrelsens kvalifikationer og kompetencer i disse selskaber afspejler den ønskede mangfoldighed. Nomineringsudvalget inddrager resultatet af bestyrelsens seneste selvevaluering og de i den forbindelse udarbejdede oversigter over medlemmernes kompetencer, samt bestyrelsens successionsplaner. Nomineringsudvalget udarbejder herefter på dette grundlag en indstilling til den samlede bestyrelse om, hvilke kandidater der foreslås opstillet til bestyrelsesvalget på generalforsamlingen, som behandles senest sammen med godkendelse af den endelige indstilling af kandidater til den ordinære generalforsamling. For så vidt angår de medlemmer, der vælges efter indstilling fra TryghedsGruppen smba, sender bestyrelsen årligt denne politik, hvori en beskrivelse af de påkrævede kvalifikationer og kompetencer fremgår, til TryghedsGruppen smba's bestyrelse med henblik på, at dette kan indgå i TryghedsGruppen smba's overvejelser i forbindelse med opstilling af kandidater.

Nomineringsudvalget indstiller de opstillede kandidater til bestyrelsen.

For de øvrige datterselskaber i koncernen foretages ovennævnte vurdering af direktionen i Tryg Forsikring A/S.

6 Uddannelse af bestyrelsesmedlemmer

Alle nye bestyrelsesmedlemmer skal gennemgå den undervisning, der kræves i henhold til lovgivningen i forbindelse med tiltrædelse i bestyrelsen.

Hvis enkelte bestyrelsesmedlemmer, Nomineringsudvalget eller direktionen i Tryg Forsikring A/S (i relation til bestyrelsesposter i koncernens datterselskaber) vurderer, at et bestyrelsesmedlem, et bestyrelsesudvalgs medlemmer eller den samlede bestyrelse bør tilføres ny viden eller nye kompetencer, kan bestyrelsen beslutte at iværksætte undervisning, enten ved brug af ressourcer fra Tryg eller ved hjælp af eksterne undervisere. Vurderingen af behovet for uddannelse foretages løbende, dog mindst én gang årligt i forbindelse med selvevalueringen.

7 Ansvar

Bestyrelsen er ansvarlig for udarbejdelsen og overholdelsen af denne politik, herunder at sikre at bestyrelsen har den tilstrækkelige viden, kompetencer og erfaring samt for rekrutteringen af nye kandidater til bestyrelsen, alt under respekt af, at bestyrelsesmedlemmerne endeligt vælges af Generalforsamlingen i henhold til Trygs vedtægter.

Godkendt på bestyrelsesmødet den 10. oktober 2018.



Trygs bestyrelseskompetenceprofil

Bilag 1 til bestyrelseskompetencepolitik

Bestyrelsens kompetencemodel og definitioner

- Generel viden (alle sektorer)
- Finansielle ydelser, specifik viden
- Forsikring, specifik viden

Bestyrelsens egenskaber	Definition
Intellektuel tilgang	Evne til at håndtere kompleksitet og fokusere på det væsentlige, så der kan træffes logiske beslutninger. Evne til at håndtere tvetydighed. Fremsynethed. Evne til at overføre beslutninger til forskellige miljøer
Selvstændighed og uafhængighed	Evne til at formulere og forsvare en holdning – også, hvis den ikke deles af andre. Evne til at håndtere efterfølgende konfliktsituationer, så positive relationer kan bevares.
Interpersonelle kompetencer	Har styr på sit ego. Dækker 'power'-behov uden for bestyrelseslokalet Har evne til at skabe relationer, påvirke, være tillidsvækkende og få støtte fra andre. Diplomatiske og taktiske evner. Er lydhør/ kan tilpasse sig input fra andre
Integritet	Fremragende renommé. Tilslutter sig relevante og effektive kerneværdier og kan efterleve disse. Er ærlig og sandfærdig. Autentisk og selvbevidst nok til at 'være sig selv'.
Engagement	Er motiveret og vil investere tid og kræfter i at lære og holde sig opdateret. Er flittig og gennemfører sine forpligtelser. Er autentisk, selvbevidst og selvsikker nok til at 'være sig selv'.

Bestyrelsens kompetencer	Definition
Forretningsssans	Holder sig bredt orienteret om forretnings- og ledelsesmæssige forhold og har et strategisk og fremsynet perspektiv
Problemløsning	Analytisk indsigt, evne til at tackle udfordringer med en kreativ og abstrakt tankegang
Netværksevner	Er villig til at trække på personlige kontakter til gavn for virksomheden eller for at bistå ledelsen
Risikostyring	Forstår de tre forsvarsniveauer og risikoledeelse
Generationsskifte	Forstår beredskabsplanlægning i forhold til strategiske scenarier

Operationelle kompetencer	Definition
Overordnet ledelse (c-niveau) *	■ Kompleks ledelseserfaring, herunder med ledelse på tværs af mange markeder
CFO/Revision *	■ Finansielle og regnskabsmæssige principper, IFRS, virksomhedsfinansiering, kapitalstruktur, aktiver/passiver
HR & organisation	■ Organisationsopbygning og ledelse, udvikling, præstations- og talentledelse
Forretningsudvikling	■ Strategiproces, løbende innovation, disciplinær excellence, M&A, struktur- og procesoptimering, IT-systemer og -drift, outsourcing
Finansielle ydelser* - tendenser og konkurrencedygtighed på kernemarkeder	■ Forståelse af bredere finansielle ydelser og konkurrenceprægede miljøer i forbindelse med kernemarkeder, herunder produkt-/serviceudbud
Risiko og regulatorisk compliance	■ Erfaring med analyse, implementering og videreudvikling af risikostyringsstrukturer. Forståelse af juridiske/regulatoriske krav/mekanismer i forsikringsaktiviteter, herunder kapitalkrav, solvens mv.
Forsikring * – teknisk	■ Erfaring med prissætning af risiko, forsikringsmatematik, underwriting and reassurance – herunder det såkaldte 'langhalede ansvar'
Forsikring* – kommerciel; tendenser og konkurrencedygtighed	■ Forståelse af brachedynamik på tværs af alle kernemarkeder (DK, SE, NO) samt forståelse af kerneprodukter/-udbud (skadeforsikring, garanti,
Strategiske kompetencer	Definition
Digitalisering*	■ Indsigt i IT-arkitektur/-infrastruktur. Anvendelse af big data / Internet of Things. Automation/robotteknologi/AI/ML
Optimering af værdikæden	■ Indsigt i strategiske alliancer og partnerskaber. Udvikling og disruption af forretningsmodellen
Kundehåndtering og -interaktion	■ Indsigt i kundeorientering og optimering af livscyklusstyring

* Kompetencer markeret med * er omfattet af benchmarkingen for bestyrelsens sammensætning (næste afsnit)

Det relevante bestyrelsesmedlem skal passe på alle tre niveauer

Påkrævet ekspertise

Som vejledende hovedregel skal hvert bestyrelsesmedlem have mindst 4 specifikke kompetencer på *grundlæggende* * niveau

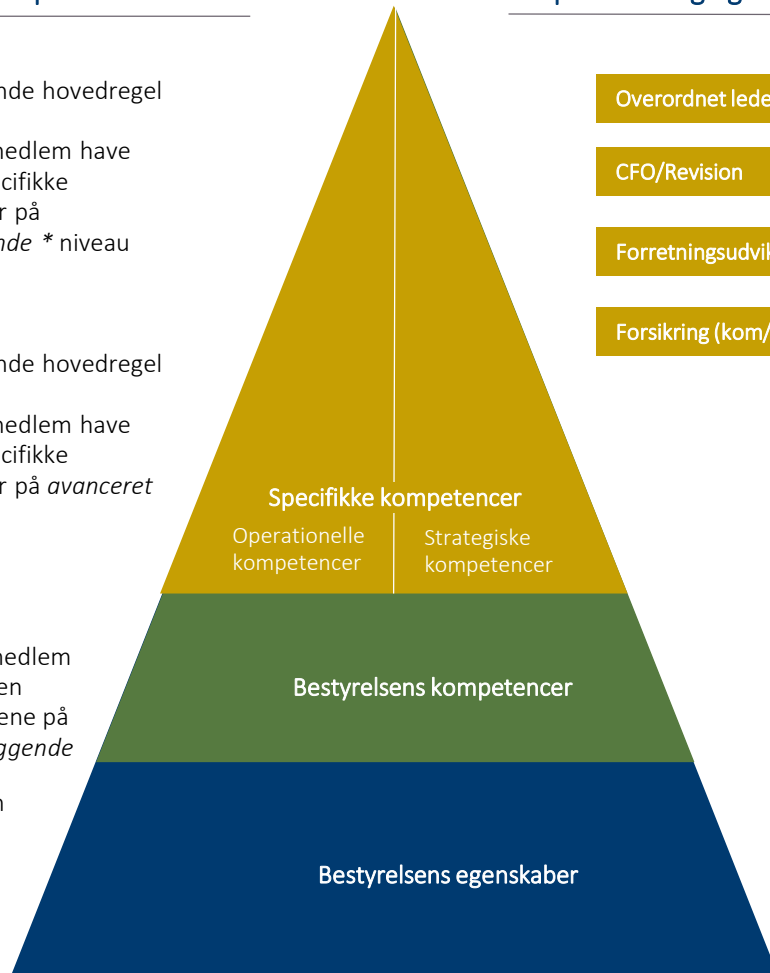
eller

Som vejledende hovedregel skal hvert bestyrelsesmedlem have mindst 2 specifikke kompetencer på *avanceret* * niveau

Hvert bestyrelsesmedlem skal fra starten opfylde kravene på det *grundlæggende* niveau
Hvert bestyrelsesmedlem skal fra starten opfylde kravene på det *avancerede* niveau

avancerede * niveau er vist på næste side

Kompetencer og egenskaber



Overordnet ledelse <input checked="" type="checkbox"/>	HR og organisation <input type="checkbox"/>	Digitalisering <input type="checkbox"/>
CFO/Revision <input checked="" type="checkbox"/>	Finansielle ydelser <input type="checkbox"/>	Optimering af værdikæden <input type="checkbox"/>
Forretningsudvikling <input type="checkbox"/>	Risiko og regulatorisk <input type="checkbox"/>	Kundehåndtering og - <input type="checkbox"/>
Forsikring (kom/tekn) <input checked="" type="checkbox"/>		
	Forretningssans <input type="checkbox"/>	Netværksevner <input type="checkbox"/>
	Problemløsning <input type="checkbox"/>	Risikostyring <input type="checkbox"/>
		Generationsskifte <input type="checkbox"/>
	Intellektuel tilgang <input type="checkbox"/>	Interpersonelle <input type="checkbox"/>
	Selvstændighed og <input type="checkbox"/>	Integritet <input type="checkbox"/>
		Engagement <input type="checkbox"/>

Vurdering af potentielle bestyrelsesmedlemmer

EKSEMPEL PÅ VURDERING AF RELEVANS FOR BESTYRELSEN

Bestyrelsens egenskaber

Intellektuel tilgang	■	■	■	■		
Selvstændighed og uafhængighed	■	■	■	■	■	■
Interpersonelle kompetencer	■	■	■	■		
Integritet	■	■	■	■	■	
Engagement	■	■	■	■		
	Grundlæggende		Avanceret		Ekspert	

Specifikke kompetencer – Operationelle

Overordn. ledelse (c-niveau)	■	■	■	■		
CFO /Revision	■	■	■	■	■	■
HR og organisation	■	■				
Forretningsudvikling	■	■	■	■	■	■
Finansielle ydelser	■	■	■			
Risiko og regulatorisk compliance	■	■	■			
Forsikring (kom/tekn)	■	■	■			
	Grundlæggende		Avanceret		Ekspert	

Bestyrelsens kompetencer

Forretningssans	■	■				
Strategisk tænkning	■					
Netværksevner	■	■	■			
Risikostyring	■					
Generationsskifte	■					
	Grundlæggende		Avanceret		Ekspert	

Specifikke kompetencer – Strategiske

Digitalisering	■	■				
Optimering af værdikæden	■					
Kundehåndtering og -interaktion	■	■	■	■	■	
	Grundlæggende		Avanceret		Ekspert	

Kompetenceniveau – definitioner

- Ingen score – den potentielle kandidat har ingen viden om kriterierne
- Grundlæggende kriterierne – den potentielle kandidat har grundlæggende viden/ekspertviden om kriterierne
- Avanceret kriterierne – den potentielle kandidat har avanceret viden/ekspertviden om kriterierne
- Ekspert kriterierne – den potentielle kandidat betragtes som specialist/ekspert inden for området