

Bestyrelseskompetence- og mangfoldighedspolitik



1 Gyldighed og vedligeholdelse

Gyldighed

Denne politik er gældende for Tryg A/S og Tryg Forsikring A/S (herefter "Tryg") og er gældende fra december 2019, hvor bestyrelserne i Tryg A/S og Tryg Forsikring A/S har godkendt denne.

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 Tryg's 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 successionsscenerier

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, reassurance)
- 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.

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 11. december 2019



Trygs bestyrelseskompetenceprofil

Bilag 1 til bestyrelseskompetencepolitik

Board Competency Model and Definitions

- General knowledge (all sectors)
- Financial Services specific knowledge
- Insurance specific knowledge

Board Intrinsic	Definition
Intellectual Approach	Ability to handle complexity, focus issues on the essential to make logical decisions; comfort with ambiguity; ability to look ahead; ability to transfer to different environments
Independent-Mindedness	Ability to set out and defend a position, even when this means going it alone; ability to manage the resultant conflict situations to maintain positive relationships.
Interpersonal Skills	Has an “in-check” ego; fulfills power needs outside of the boardroom Ability to build relationships, influence, gain trust and support from others; ability to use diplomacy and tact; ability to listen / adjust to others’ input
Integrity	Impeccable reputation. Adherence to appropriate and effective set of core values, and ability to live by these; honest and truthful; authentic, self-aware and confident enough to ‘be oneself’.
Inclination to Engage	Motivation to invest time and effort in learning and staying up to date; diligent enough to follow through with commitments. Authentic, self-aware and confident enough to ‘be oneself’.

Board Competencies	Definition
Business Judgement	Reads broadly on general business and governance issues with a strategic and forward looking perspective
Problem Solving	Analytical acumen, ability to frame issues based on creative and conceptual thinking
Networking	Willingness to provide contacts from his or her personal network to benefit the company or assist the executive team
Risk Management	Understanding of the three lines of defence and governance of risk
Succession Management	Comprehension of contingency planning against strategic scenarios

* Competencies marked with * are comprised in the Board Composition Benchmarking (next section)

Operational Competencies	Definition
General Management (c-level) * ■	Complex leadership experience including leading leaders across multiple markets
CFO/Audit * ■	Finance and accounting principles, IFRS, corporate finance, capital structure, asset/liability
People & Organisation ■	Organisation design and governance, development, performance management and talent management
Business Development ■	Strategy process, ongoing innovation, disciplinary excellence, M&A, structure and processes optimisation, IT systems and operations, outsourcing
Financial Services* - trends and competitive arena in core markets ■	Understanding of broader financial services and competitive landscape adjacent to core business incl. product/service offerings
Risk and Regulatory Compliance ■	Experience with analysis, implementation and refinement of risk management structures. Comprehension of legal/regulatory requirements/mechanisms governing insurance activity including capital requirement, solvency, etc.
Insurance * - technical ■	Experience with pricing of risk, actuarial science, underwriting and reinsurance – including long-tail liability
Insurance* - commercial; trends and competitive arena in core markets ■	Understanding of industry dynamics across all core markets (DK, SE, NO) as well as comprehension of core products/offerings (non-life insurance, guarantee, credit insurance, etc)
Strategic Competencies	Definition
Digitalisation* ■	Insights on IT architecture/infrastructure; application of big data / internet of things; automation/robotics/AI/ML
Value Chain Optimisation ■	Insights on strategic alliances & partnership; evolution and disruption of the business model
Customer Journey ■	Insights on leading customer centricity and optimising life cycle management

The Relevant Director Must fit on all Three Levels

Required Level of Expertise

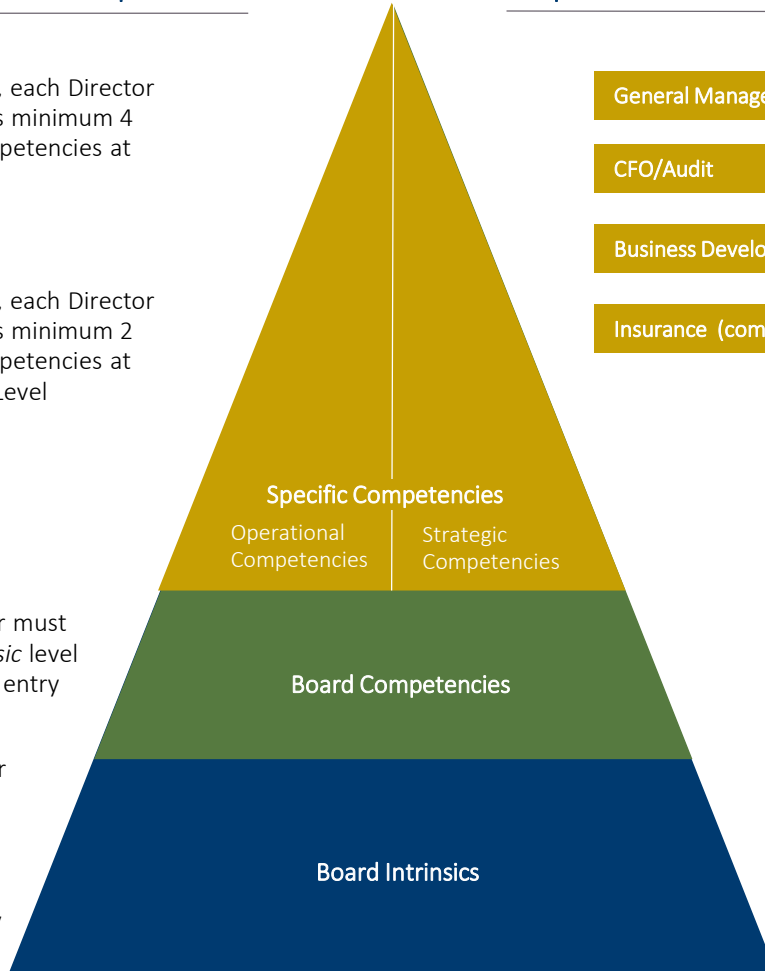
Directionally, each Director must possess minimum 4 Specific Competencies at *Basic* * Level

Or

Directionally, each Director must possess minimum 2 Specific Competencies at *Advanced* * Level

Each Director must qualify at *Basic* level from time of entry

Each Director must fully qualify at *Advanced* * level from time of entry



Competencies and Attributes

General Management <input checked="" type="checkbox"/>	People & Organisation <input type="checkbox"/>	Digitalisation <input type="checkbox"/>
CFO/Audit <input checked="" type="checkbox"/>	Financial Services <input type="checkbox"/>	Value Chain Optimisation <input type="checkbox"/>
Business Development <input type="checkbox"/>	Risk & Regulatory Comp <input type="checkbox"/>	Customer Journey <input type="checkbox"/>
Insurance (com/tech) <input checked="" type="checkbox"/>		
	Business Judgement	Networking
	Problem Solving	Risk Management
		Succession Management
	Intellectual Approach	Interpersonal Skills
	Independent Mindedness	Integrity
		Inclination to Engage

• Requirement levels are illustrated on the next page

Assessment of Prospective Board Members

EXAMPLE OF ASSESSMENT OF BOARD RELEVANCE

Board Intrinsic

Intellectual Approach	■	■	■	■		
Independent Mindedness	■	■	■	■	■	■
Interpersonal Skills	■	■	■	■		
Integrity	■	■	■	■	■	
Inclination to Engage	■	■	■	■		
	Basic	Advanced	Expert			

Specific Competencies - Operational

General Mngt (c-level)	■	■	■	■		
CFO /Audit	■	■	■	■	■	■
People & Organisation	■	■				
Business Development	■	■	■	■	■	■
Financial Services	■	■	■			
Risk and Regulatory Compliance	■	■	■			
Insurance (com/tech)	■	■	■			
	Basic	Advanced	Expert			

Board Competencies

Business Judgement	■	■				
Strategic Thinking	■					
Networking	■	■	■			
Risk Management	■					
Succession Management	■					
	Basic	Advanced	Expert			

Specific Competencies - Strategic

Digitalisation	■	■				
Value Chain Optimisation	■					
Customer Journey	■	■	■	■	■	
	Basic	Advanced	Expert			

- | | | |
|----------------------------------|------------|--|
| Level of expertise - definitions | No scoring | - prospect has no knowledge of criteria |
| | Basic | - prospect presents basic knowledge/expertise of criteria |
| | Advanced | - prospect presents advanced knowledge/expertise of criteria |
| | Expert | - prospect is considered a specialist/subject matter expert |