

Forsikringselskaber og tværgående pensionskasser
Opfølgning på julebrev fra 2020 om effektive og
velfungerende ledelsessystemer

Indholdsfortegnelse

Opfølgning på julebrev fra 2020 om effektive og velfungerende ledelsessystemer	3
1. Baggrund	3
2. Overordnede bemærkninger og konklusioner	4
3. Regler om ledelsessystemer	5
3.1. Nøglefunktioner	6
3.2. Nøglepersoner	6
3.3. Interessekonflikter	7
3.4. Outsourcing	8
4. Organisering i selskabet	8
4.1. Spørgsmål 1: Oplysninger om selskabets organisering	8
4.2. Spørgsmål 2: Nøglefunktioner som er etableret ud over de lovpligtige	11
4.3. Spørgsmål 4: Ressourcer tilknyttet de enkelte nøglefunktioner	12
5. Interessekonflikter	14
5.1. Spørgsmål 5: Ansvarlige for en nøglefunktion, der også har ansvar for andre opgaver ...	14
5.2. Spørgsmål 6: Placering af en nøglefunktionens opgaver i en organisatorisk enhed udenfor nøglefunktionen	15
6. Outsourcing	16
6.1. Spørgsmål 7: Selskabernes brug af outsourcing i forhold til nøglefunktioner	16
7. Samarbejde i selskabet	17
7.1. Spørgsmål 3: Bestyrelsens og direktionens samarbejde med nøglefunktionerne og inddragelse af disse i øvrigt	17
7.2. Spørgsmål 8: Samarbejde mellem de fire lovpligtige nøglefunktioner i løbet af året	19

Opfølgning på julebrev fra 2020 om effektive og velfungerende ledelsessystemer

1. Baggrund

Med julebrevet af 14. december 2020 indledte Finanstilsynet en temaundersøgelse om forsikringssekskabernes ledelsessystemer. Temaet i julebrevet fra 2020 skal ses i lyset af Finanstilsynets strategi 2025, der bl.a. sætter fokus på vigtigheden af velfungerende og effektive ledelsessystemer.

Temaundersøgelsen omfattede alle skadesforsikringssekskaber, livsforsikringssekskaber og tværgående pensionskasser, som er underlagt Solvens II-reguleringen. Denne rapport udtrager hovedkonklusionerne af de indsendte svar.

Formålet med julebrevet var at få en vurdering og redegørelse fra sekskabernes bestyrelser af, hvordan ledelsessystemerne i de enkelte sekskaber sikrer en forsvarlig understøttelse af sekskabernes nuværende forretningsmæssige aktiviteter og risikoprofiler såvel som eventuelle udviklingsplaner. Finanstilsynet ønskede som led i dette at få indblik i organisering, ressourcer, tilrettelæggelse af samarbejdet mellem funktioner og ledelse samt i, hvordan sekskaberne håndterer eventuelle interessekonflikter.

I redegørelsen blev bestyrelsen i det enkelte forsikringssekskab bedt om at inddrage:

- oplysninger om sekskabets organisering, herunder oplysninger om, hvem sekskabet har identificeret som nøglepersoner, og hvem disse nøglepersoner refererer og rapporterer til
- oplysninger om eventuelle nøglefunktioner etableret udover de lovpligtige. I den forbindelse ønskede Finanstilsynet et organisationsdiagram med fokus på alle nøglefunktioners placering
- oplysninger om, hvordan bestyrelse og direktion samarbejder med og i øvrigt inddrager og gør brug af nøglefunktionerne
- oplysninger om, hvor mange ressourcer der er tilknyttet de enkelte nøglefunktioner, herunder opdelt på selve funktionen og den ansvarlige for funktionen. I den forbindelse blev sekskabet bedt om at vedlægge funktionsbeskrivelserne for nøglefunktionerne
- svar på, om sekskabet har ansvarlige for en nøglefunktion, der også har ansvar for andre opgaver end funktionens. I bekræftende fald blev sekskabet bedt om at beskrive disse opgaver og vurdere eventuelle interessekonflikter forbundet med opgavevaretagelsen
- svar på, om nogle af en nøglefunktionens opgaver er placeret i en anden organisatorisk enhed udenfor nøglefunktionen. Hvis ja, blev sekskabet bedt om at beskrive, hvordan det sikrer, at denne placering er betryggende, og hvordan eventuelle interessekonflikter mellem nøglefunktionens opgaver og enhedens øvrige opgaver håndteres
- svar på, om sekskabet gør brug af outsourcing i forhold til nogle af nøglefunktionernes opgaver. Hvis ja, blev sekskabet bedt om at beskrive, hvilke opgaver der er outsourcet, hvor stor en andel de outsourcete opgaver udgør af funktionens samlede opgaver, og hvordan sekskabet udfordrer og kontrollerer de outsourcete aktiviteter

- oplysninger om, hvordan særligt de fire lovpligtige nøglefunktioner samarbejder i løbet af året og en beskrivelse af en konkret opgave eller problemstilling, der har involveret flere nøglefunktioner.

Alle omfattede forsikringselskaber har svaret.

2. Overordnede bemærkninger og konklusioner

Selskaberne har svaret, at de anser deres ledelsessystem, herunder de oprettede nøglefunktioner, for at fungere godt, og at der i selskaberne er en løbende dialog mellem bestyrelse, direktion og nøglefunktioner. Besvarelsene viser desuden overordnet, at selskabernes ledelsessystemer i det skrevne materiale er veldefineret i forhold til roller og ansvar.

Det er positivt, at selskaberne har velbeskrevne ledelsessystemer. På baggrund af Finanstilsynets generelle tilsynsvirksomhed af de omfattede selskaber, herunder via gennemførte inspektioner, vurderer Finanstilsynet dog, at selskabernes ledelsessystemer ikke altid er så vel fungerende, som selskabernes beskrivelser og besvarelses kan give indtryk af.

Finanstilsynet forventer, at det enkelte selskab sikrer, at ledelsessystemet ikke kun ser vel fungerende ud på papiret, men at det reelt også er det i praksis. Selskaberne skal kunne dokumentere, at nøglefunktionerne er mere end blot formelle foranstaltninger, og at funktionerne fungerer effektivt og understøtter en hensigtsmæssig og forsvarlig ledelse. Det er en forudsætning for et effektivt ledelsessystem, at der er et tæt løbende samarbejde mellem bestyrelsen, direktionen og nøglefunktionerne.

Det er et vigtigt led i et effektivt ledelsessystem, at det enkelte selskab løbende sikrer, at dets nøglefunktioner har en passende høj organisatorisk forankring og de nødvendige ressourcer. De ansvarlige for nøglefunktionerne bør derfor som udgangspunkt referere direkte og uden mellemlid til direktionen i selskabet. Det direktionsmedlem, som den ansvarlige for nøglefunktionerne refererer til, bør ikke have ansvar for væsentlige forretningsmæssige risici (med mindre der er tale om den administrerende direktør).

En del besvarelses viser, at en række ansvarlige for nøglefunktionerne i det daglige reelt refererer til et ledelseslag under direktionen, hvilket efter Finanstilsynets vurdering medfører en risiko for, at nøglefunktionerne ikke har den høje organisatoriske forankring i selskabet, som er vigtig. I disse tilfælde er det meget vigtigt, at selskaberne sikrer, at de ansvarlige kan rapportere direkte til direktionen udenom ledelseslaget under direktionen og ved behov direkte til selskabets bestyrelse.

Finanstilsynet vil i tilsynsarbejdet fremover fokusere på, hvordan samarbejdet mellem bestyrelsen, direktionen og nøglefunktionerne foregår i praksis. Selskaberne skal kunne dokumentere, at samarbejdet mellem nøglefunktionerne er en integreret del af selskabets og ledelsens daglige virke. Det forudsætter, at det enkelte selskab f.eks. har kortlagt afhængigheder og snitflader i opgave- og ansvarsfordelingen og fastsat klare rammer i politikker mv. for, hvordan det løbende samarbejde, f.eks. via løbende status- eller koordineringsmøder mellem de obligatoriske nøglefunktioner, skal foregå. Finanstilsynet forventer også, at de ansvarlige for selskabernes nøglefunktioner mindst en gang om året deltager på et bestyrel-

sesmøde. Finanstilsynet anbefaler, at direktionen forlader bestyrelsesmødet under fremlægelse fra de ansvarlige for selskabets nøglefunktioner, da det er med til at understrege de ansvarliges særlige ansvar og rolle.

De indsendte besvarelser viser, at selskaberne skal have et større fokus på håndtering af interessekonflikter.

Finanstilsynet finder det derfor bekymrende, at flere selskaber har svaret, at sammenblanding af ansvarsområder ikke medfører interessekonflikter. Der opstår som udgangspunkt en interessekonflikt, når en nøgleperson har andre ansvarsområder end den givne funktion. Finanstilsynet forventer derfor, at selskabet, hvis en person pålægges flere ansvarsområder, kan dokumentere, at det har taget stilling til, hvilke interessekonflikter en sådan sammenblanding af roller medfører. Det betyder, at selskabet skal identificere alle potentielle interessekonflikter og tage stilling til, om interessekonflikterne i praksis kan håndteres, uden at det kompromitterer personens arbejde og ansvar. Selskabet skal dokumentere, hvordan det håndterer interessekonflikter, hvis det vurderer, at en og samme person kan og skal varetage flere roller. Dokumentation skal også være til stede i mindre selskaber, hvor opgaveløsningen ikke kan undgå at gå på tværs af afdelinger og funktioner. Denne dokumentation findes dog ikke generelt i besvarelserne. Selskaberne vurderes derfor ikke i tilstrækkelig grad at have taget stilling til interessekonflikter.

De indsendte besvarelser viser, at det i nogle selskaber er praksis, at nøglefunktionerne deler ressourcer med andre afdelinger. Det medfører også, efter Finanstilsynets vurdering, interessekonflikter. Finanstilsynet forventer, at selskaberne kan dokumentere, at alle interessekonflikter i den forbindelse er identificeret og vurderet, og at selskaberne har taget stilling til, om interessekonflikterne reelt bør undgås, eller om de kan håndteres – og i så fald hvordan. Denne dokumentation er ikke generelt til stede. Endeligt er det 'best practice', at selskaberne har afsat ressourcer til, at dedikerede medarbejdere udelukkende udfører arbejde i nøglefunktionerne.

Finanstilsynet forventer, at selskaberne vurderer nøglefunktionernes ressourcebehov løbende og mindst én gang årligt, og at ledelserne er lydhøre overfor nøglepersoner, hvis disse påpeger ressourceudfordringer i forhold til deres pligter og ansvarsområder.

På baggrund af besvarelserne af julebrevet for 2020 vil Finanstilsynet i tilsynsarbejdet fremover have fokus på interessekonflikter og håndteringen af disse.

3. Regler om ledelsessystemer

Formålet med reguleringen af ledelsessystemet er at sikre gode ledelsesstrukturer i forsikringsselskaberne. Gode ledelsesstrukturer er afgørende for en sund og fornuftig ledelse af selskaberne, og lovgivningen kræver derfor, at selskaberne skal have et effektivt ledelsessystem. Det vil bero på en konkret vurdering i det enkelte selskab, hvad der skal til for at sikre et effektivt ledelsessystem, da dette skal stå i et rimeligt forhold til arten, omfanget og kompleksiteten af selskabets virksomhed. Derudover kræver lovgivningen, at selskabet sikrer sig, at organisationens opbygning indrettes sådan, at ansvars- og arbejdsområder er klart definerede, og at udførelsen af opgaverne er adskilt fra kontrollen af dem.

Gruppe 1-forsikringselskaber er underlagt regler om ledelse i lov om finansiel virksomhed¹, Solvens II-forordningen² og ledelsesbekendtgørelsen³.

Indførelsen af Solvens II i 2016 medførte flere krav til gruppe 1-forsikringselskabernes ledelsessystemer. De tidligere overordnede krav om effektive former for virksomhedsstyring blev suppleret af mere specifikke krav, bl.a. om at forsikringselskaber skal have mindst fire nøglefunktioner: risikostyringsfunktionen, aktuarfunktionen, compliancefunktionen og en intern auditfunktion. Selskaberne skal udpege en ansvarlig for hver etableret nøglefunktion, og den ansvarlige for nøglefunktionen anses for at være nøgleperson.

Det er op til det enkelte selskab at vurdere, om andre personer eller funktioner er afgørende for selskabets virksomhed og organisation. Hvis det er tilfældet, er disse også nøglepersoner henholdsvis nøglefunktioner.

3.1. Nøglefunktioner

En nøglefunktion er en administrativ kapacitet til at varetage særlige ledelsesopgaver. En nøglefunktion udgør ikke nødvendigvis en separat enhed i selskabet, men kan bestå af medarbejdere fra flere forskellige enheder. I nøglefunktionen udføres en række opgaver, der dels kræves i henhold til Solvens II-forordningen og ledelsesbekendtgørelsen, dels består af de opgaver, der følger af selskabets forretningsmodel. Nøglefunktionernes opgaver kan løses af ansatte i funktionen eller outsources.

3.2. Nøglepersoner

Nøglepersoner er for det første de af selskabets ansatte, der i det daglige er en del af den faktiske ledelse af selskabet. Det omfatter bl.a. direktionsmedlemmer, der de facto udgør en del af den daglige ledelse, men som ikke er registreret som direktører i Erhvervsstyrelsen. Hvilke ledende medarbejdere, som anses for nøglepersoner, afhænger af selskabets organisation og forretningsmodel, og det vil være op til det enkelte selskab at identificere og udpege disse. Det kan f.eks. være en ansat i et skadesforsikringselskab med det overordnede ansvar for antagelse af forsikringer, herunder fastsættelse af præmier og særlige vilkår (direktør for underwriting) eller virksomhedens IT-direktør.

Dernæst er ansatte, der er ansvarlige for nøglefunktioner i selskabet, nøglepersoner. Det gælder både for de fire lovpligtige nøglefunktioner, som alle selskaber skal oprette, og for selskabets eventuelle andre nøglefunktioner.

Et direktionsmedlem vil efter en konkret vurdering undtagelsesvis kunne udpeges som ansvarlig nøgleperson for en af nøglefunktionerne. Denne vurdering afhænger bl.a. af selskabets størrelse og kompleksitet, og om organiseringen af funktionen sikrer, at der ikke opstår interessekonflikter, der medfører, at opgaverne ikke vil kunne varetages på forsvarlig vis. Et bestyrelsesmedlem kan efter Finanstilsynets fortolkning derimod ikke udpeges som nøgleperson for en funktion.

¹ Lovbekendtgørelse nr. 1447 af 11/09/2020

² Kommissionens delegerede forordning (EU) 2015/35 af 10. oktober 2014 om supplerende regler til Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2009/138/EF om adgang til og udøvelse af forsikrings- og genforsikringsvirksomhed (Solvens II)

³ Bekendtgørelse nr. 1723 af 16/12/2015

Et selskab kan vælge at outsource opgaverne i en nøglefunktion. Ansvar for nøglefunktioner kan dog aldrig outsources. Det betyder, at der skal være en ansvarlig nøgleperson ansat i selskabet.

En nøgleperson kan i nogle tilfælde ud fra en proportionalitetsbetragtning være ansvarlig for flere funktioner, hvis de rette kompetencer er til stede, og interessekonflikter kan kompenseres.

Reglerne stiller krav til ledelsesmedlemmers og nøglepersoners egnethed og hæderlighed. Selskaberne har ansvar for at sikre, at dets ledelsesmedlemmer og nøglepersoner til enhver tid lever op til disse krav. Finanstilsynet foretager derudover en individuel egnetheds- og hæderlighedsvurdering af ledelsesmedlemmer og nøglepersoner, i forbindelse med at de pågældende enten indtræder i selskabet eller i øvrigt identificeres som nøglepersoner i selskabet. Det påhviler det enkelte ledelsesmedlem eller den enkelte nøgleperson at orientere Finanstilsynet, hvis der sker ændringer i den pågældendes forhold i henhold til kravene om egnethed og hæderlighed.

Selskaberne skal desuden etablere procedurer og processer, der sikrer, at selskaberne selv vurderer egnethed og hæderlighed ved de personer, der er ansat i en nøglefunktion, men som ikke er ansvarlige for den.

3.3. Interessekonflikter

Interessekonflikter kan opstå i forskellige sammenhænge i et selskab. Det kan f.eks. typisk ske, når en person varetager flere interesser qua sin stilling eller i løsningen af en konkret opgave. I forhold til ledelsessystemet i et forsikringsselskab er det særlig problematisk, hvis en person på samme tid varetager opgaver eller interesser i udførende og kontrollerende funktioner. Troværdigheden og effektiviteten kan lide skade i forhold til den kontrollerende funktion, hvis der opstår tvivl om, hvorvidt personens egne interesser er knyttet til de interesser eller opgaver, som personen udfører.

Selskaberne skal have effektive former for virksomhedsstyring, f.eks. procedurer med henblik på adskillelse af funktioner i forbindelse med håndtering og forebyggelse af interessekonflikter. Reglerne forudsætter, at selskaberne skal forhindre, alternativt håndtere, interessekonflikter. Selskaberne skal f.eks. have effektive processer og procedurer til at forhindre interessekonflikter og til at identificere potentielle kilder til disse. Selskaberne skal desuden have procedurer, som sikrer, at de personer, der deltager i gennemførelsen af selskabets strategier og politikker, forstår, hvor der kan opstå interessekonflikter, og hvordan disse skal håndteres.

Direktionen kan vælge at placere en nøglefunktionens opgaver i organisatoriske enheder uden for nøglefunktionen. Hvis direktionen vælger at placere en nøglefunktion i organisatoriske enheder, som har andre opgaver, skal direktionen sikre, at placeringen er forsvarlig. Det betyder bl.a., at eventuelle interessekonflikter i forhold til varetagelsen af funktionens opgaver og øvrige opgaver håndteres.

Særligt for den interne auditfunktion gælder det ifølge lovgivningen, at der ikke må opstå nogen former for interessekonflikter hos de personer, der varetager denne funktion. Den interne auditfunktion skal være objektiv og uafhængig af selskabets operationelle funktioner.

3.4. Outsourcing

Forsikringsselskaber kan vælge at outsource opgaver, som selskabet ellers selv ville udføre, til en outsourcingleverandør. Er der tale om outsourcing af kritiske eller vigtige operationelle funktioner eller aktiviteter, skal forsikringsselskaberne bl.a. sikre, at outsourcingen ikke medfører væsentlig forringelse af kvaliteten af ledelsessystemet eller unødigt forøgelse af operationelle risici.

Selskaberne har altid ansvar for de aktiviteter, der er outsourcet til en ekstern leverandør. De skal derfor være i stand til at stille de fornødne krav og sikre sig indsigt i og kontrollere, at opgavevaretagelsen sker som aftalt, forventet og i overensstemmelse med gældende krav.

Opgaver i en nøglefunktion kan outsources til en ekstern leverandør. Den ansvarlige nøgleperson skal dog være ansat i selskabet. Det betyder, at selskabet alene kan outsource opgaver – ikke ansvaret for, at de udføres.

4. Organisering i selskabet

4.1. Spørgsmål 1: Oplysninger om selskabets organisering

Bestyrelsen i et forsikringsselskab skal løbende tage stilling til, om selskabets risikoprofil og politikker mv. er forsvarlige i forhold til selskabets forretningsmæssige aktiviteter, organisation og ressourcer.

Nogle risici imødegås bedre med ledelseskrav end med kvantitative krav som f.eks. solvenskapitalkravene. Et effektivt ledelsessystem er afgørende for en hensigtsmæssig ledelse af et forsikringsselskab.

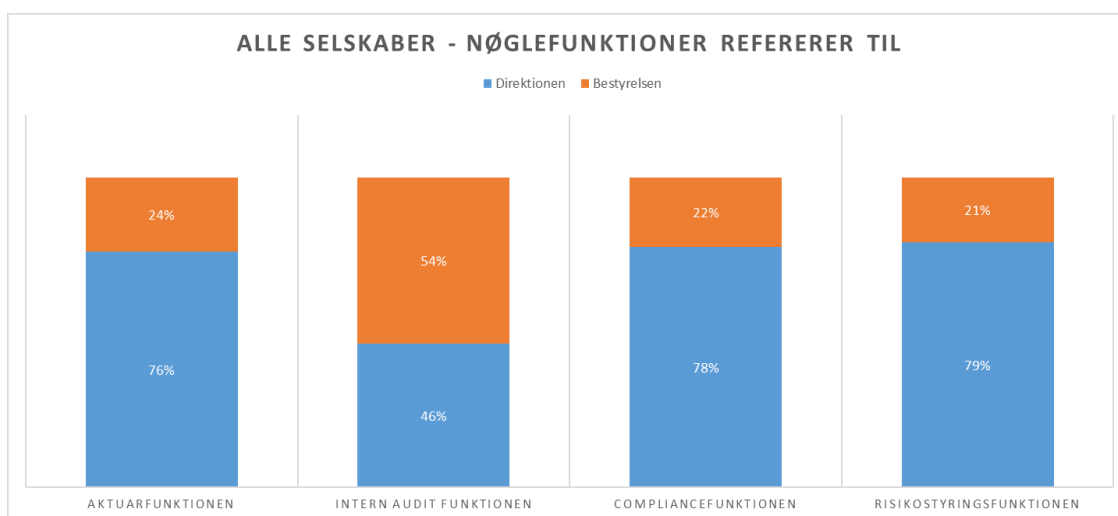
Selskabet skal integrere sine nøglefunktioner og de forbundne rapporteringsveje i organisationsstrukturen på en måde, som sikrer, at hver enkelt funktion er fri af indflydelse udefra, der kan påvirke funktionens evne til at varetage sine opgaver objektivt, retfærdigt og uafhængigt.

Selskabernes besvarelser viser, at de alle har oprettet en risikostyringsfunktion, en aktuarfunktion, en compliancefunktion og en intern auditfunktion – de fire lovpligtige nøglefunktioner. Forsikringsselskaberne har desuden som krævet udpeget en ansvarlig for hver etableret nøglefunktion.

Flere selskaber har, udover nøglepersonerne for de fire lovpligtige nøglefunktioner, identificeret andre nøglepersoner. Der er f.eks. eksempler på, at databeskyttelsesrådgiveren (DPO), den hvidvaskansvarlige, investeringsdirektøren, CFO'en og ansvarshavende aktuar er identificeret som nøglepersoner.

En DPO er underlagt særlig regulering af kvalifikationer mv. i anden lovgivning end den finansielle. Finanstilsynet vurderer derfor, at en DPO ikke skal vurderes efter Finanstilsynets regler.

De indsendte besvarelser viser, at den ansvarlige for hhv. aktuarfunktionen, compliancefunktionen og risikostyringsfunktionen oftest refererer til direktionen og kun i enkelte selskaber til bestyrelsen. Den ansvarlige for intern auditfunktionen referer oftest til bestyrelsen. Det kan også være tilfældet for den ansvarlige for aktuarfunktionen, hvis selskabet har besluttet, at denne er den ansvarshavende aktuar. Samlet set viser besvarelserne, at de ansvarlige for de enkelte nøglefunktioner referer til direktionen eller bestyrelsen efter følgende fordeling:



Besvarelserne fra skadesforsikringsselskaberne viser, at der er lidt flere af de ansvarlige nøglepersoner for aktuar-, compliance- og risikostyring, der referer til bestyrelsen, end i gennemsnittet for alle omfattede selskaber. Det hænger primært sammen med, at en række skadesforsikringsselskaber har udpeget direktøren som ansvarlig for en af de pågældende nøglefunktioner. Derfor refererer denne naturligt direkte til bestyrelsen – både i sin egenskab af direktør og ansvarlig for en funktion.

For livsforsikringsselskaberne og de tværgående pensionskasser ser billedet noget anderledes ud end for gennemsnittet af alle omfattede selskaber. I disse selskaber refererer den ansvarlige for alle compliancefunktioner og risikostyringsfunktioner til selskabets direktion. Næsten alle ansvarlige for aktuarfunktionen i livsforsikringsselskaberne og de tværgående pensionskasser referer til direktionen.

Hvad angår intern auditfunktionen, er der betydelig forskel på livsforsikringsselskaberne og de tværgående pensionskasser. I livsforsikringsselskaberne refererer 83 pct. af de ansvarlige for intern auditfunktionerne til bestyrelsen. Det er en større andel end for gennemsnittet af alle selskaberne. I de tværgående pensionskasser gælder det samme kun for 45 pct.

Nogle selskaber har en organisering, hvor den ansvarlige for nøglefunktionerne ikke i det daglige refererer til direkte til direktionen i selskabet. Det kan f.eks. være, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen refererer til selskabets finansdirektør, der ikke er en del af den

CVR-anmeldte direktion, eller at den ansvarlige for compliancefunktionen refererer til selskabets juridiske chef. I enkelte tilfælde refererer den ansvarlige for compliancefunktionen til den ansvarlige for risikostyringsfunktionen, som så igen refererer til f.eks. en finansdirektør, der ikke er medlem af direktionen.

En organisering, hvor nøglefunktionerne f.eks. referer til selskabets juridiske eller økonomiske afdeling, kan være problematisk, da det medfører en større risiko for, at de ikke fungerer uafhængigt af resten af organisationen. Nøglefunktionerne skal være integreret i den organisatoriske struktur på en måde, der sikrer, at de er upåvirket af unødigt indflydelse, kontrol eller begrænsning på udførelsen af deres pligter og ansvar. Det kan f.eks. være unødigt indflydelse fra andre funktioner eller den faktiske ledelse.

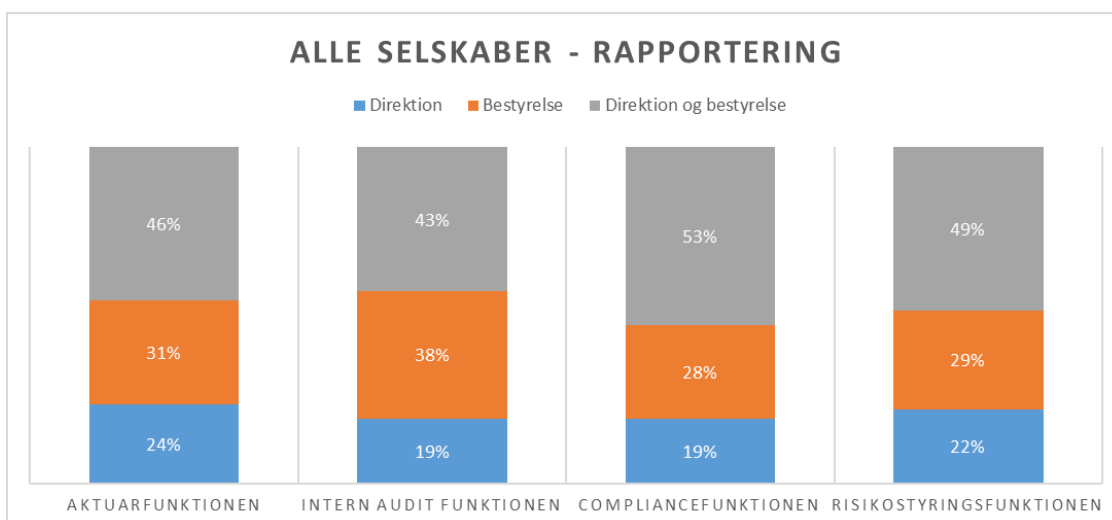
En nøglefunktion, som er placeret under f.eks. en finansdirektør, der ikke er medlem af direktionen, rummer en interessekonflikt. Det skyldes, at den pågældende direktør som udgangspunkt har ansvar for en række driftsmæssige forhold, som er relateret til opgaver i selskabets driftsfunktioner. Omfanget af interessekonflikten vil derfor afhænge af de konkrete personers ansvarsområder.

Risikostyringsfunktionen har f.eks. ansvar for at vurdere, om risici håndteres, overvåges, måles og i øvrigt håndteres tilstrækkeligt i driftsfunktionerne. Hvis risikostyringsfunktionen placeres under finansdirektøren, så har finansdirektøren både ansvar for driftsmæssige forhold og for risikostyringsfunktionen eller nøglepersonen, som har en mere kontrollerende rolle i forhold til at sikre, at alle væsentlige risici bliver identificeret og håndteret korrekt – inkl. de risici, som finansdirektøren har ansvar for.

Samme problemstilling opstår i tilfælde, hvor den ansvarlige nøgleperson for compliance eller compliancefunktionen placeres med reference til en person, der samtidig har ansvar for mere driftsmæssige forhold i en driftsfunktion. Situationen vil indebære, at den ansvarlige for compliancefunktionen refererer til den person, som har ansvar for de områder, som nøglepersonen reelt kontrollerer. En sådan indplacering kan kompromittere kravene vedrørende nøglefunktionens uafhængighed og indebærer, at adgangen til ledelsen afskæres.

Nøglepersoner og nøglefunktioner er en del af selskabets ledelsessystem. Selskaberne skal derfor sikre, at den organisatoriske placering understøtter deres ansvarsområder og funktion. Selskaberne skal sikre, at nøglepersonerne hierarkisk placeres på en måde, som understøtter og er i overensstemmelse med den enkelte nøglepersons ansvarsområde. Endeligt skal selskabet sikre, at nøglepersonens uafhængighed ikke kompromitteres.

Den ansvarlige for en nøglefunktion har pligt til at rapportere om funktionens arbejde. Besvarelserne viser, at de fleste selskaber har besluttet, at nøglefunktionerne løbende skal rapportere til både direktion og bestyrelse. I nogle enkelte tilfælde, som det ses af nedenstående diagram, rapporterer nøglefunktionen alene til selskabets direktion. Generelt svarer selskaberne, at deres nøglefunktioner – udover via en eventuel løbende rapportering – altid har mulighed for at henvende sig direkte til selskabets bestyrelse og rapportere til bestyrelsen udenom direktionen, hvis de ansvarlige nøglepersoner finder det nødvendigt.



I skadesforsikringselskaberne er fordelingen i forhold til rapporteringen til enten direktion eller bestyrelse meget lig det generelle billede i de øvrige selskaber. Dog er der generelt en lidt større andel, der rapporterer direkte fra nøglefunktion til bestyrelse fremfor både til direktion og bestyrelse. Dette hænger sammen med, at en række skadesforsikringselskaber har udpeget direktøren som ansvarlig for en eller flere af de oprettede nøglefunktioner. Direktøren rapporterer derfor kun til bestyrelsen.

For livsforsikringselskaber og tværgående pensionskasser generelt gælder det, at nøglefunktionerne rapporterer til både direktion og bestyrelse. Dette kan ses i sammenhæng med, at livsforsikringselskaberne på grund af deres størrelse og kompleksitet ikke i samme grad som i skadesforsikringselskaberne kan udpege selskabets direktør som ansvarlig for en eller flere nøglefunktioner.

Finanstilsynet finder, at selskaberne løbende skal sikre sig, at deres nøglefunktioner har en passende høj organisatorisk forankring i selskabet. De ansvarlige for nøglefunktionerne bør som udgangspunkt referere direkte til direktionen i selskabet. Selskaberne skal i øvrigt sikre, at organiseringen ikke indebærer, at personer, der har ansvar for mere driftsmæssige forhold, kan udøve unødigt indflydelse, kontrol eller begrænsning på funktionerne med hensyn til udførelsen af funktionernes pligter og ansvar.

4.2. Spørgsmål 2: Nøglefunktioner som er etableret ud over de lovpligtige

Besvarelserne fra selskaberne viser, at kun ganske få har valgt at etablere nøglefunktioner udover de lovpligtige.

Tendensen hos de enkelte selskaber, der har etableret nøglefunktioner udover de obligatoriske, er, at de typisk har valgt at placere disse i anden forsvarslinje sammen med compliance, risikostyring og aktuarfunktion. Begrundelsen er, at selskaberne ønsker at styrke deres anden forsvarslinje og dermed selskabets interne kontrolsystem.

Det fremgår af besvarelserne, at nogle selskaber enten med faste intervaller eller løbende overvejer, om de har behov for yderligere nøglefunktioner end dem, de allerede har udpeget.

Nogle selskaber har kortfattet skrevet, at de ikke har nøglefunktioner udover de lovpligtige. De oplyser dog ikke, om de vurderer behovet for oprettelse af flere nøglefunktioner.

Nøglefunktioner er en administrativ kapacitet til at varetage særlige ledelsesopgaver, som er vigtige og afgørende for selskabets drift. Som det fremgår af pkt. 3 vedrørende reglerne om ledelsessystemet ovenfor, er det ikke et krav, at selskaberne skal have flere nøglefunktioner end de obligatoriske. Det er dog op til det enkelte selskab at vurdere, om andre funktioner er afgørende for dets virksomhed og organisation. Hvis det er tilfældet, er også disse nøglefunktioner. Det afhænger dermed af selskabets forretningsmodel, om det har behov for nøglefunktioner udover de obligatoriske.

Vurderer selskabet, at det har behov for nøglefunktioner udover de obligatoriske, skal det bl.a. sikre sig, at der er en klar funktionsbeskrivelse, og at der ikke er opgavesammenfald mellem de yderligere funktioner og de obligatoriske nøglefunktioner. Det skal også identificere eventuelle interessekonflikter. Selskabet skal orientere Finanstilsynet, som vurderer nøglepersoner, der er ansvarlige for de øvrige nøglefunktioner.

Finanstilsynet forventer, at selskaberne regelmæssigt vurderer, om de har behov for at etablere yderligere nøglefunktioner udover de fire lovpligtige for at sikre en effektiv virksomhedsstyring. Det gælder særligt, når et selskabs forretningsmodel ændres, eller der i øvrigt sker større ændringer. Selskabet skal altid sikre sig, at ledelsessystemet er tilstrækkeligt og effektivt.

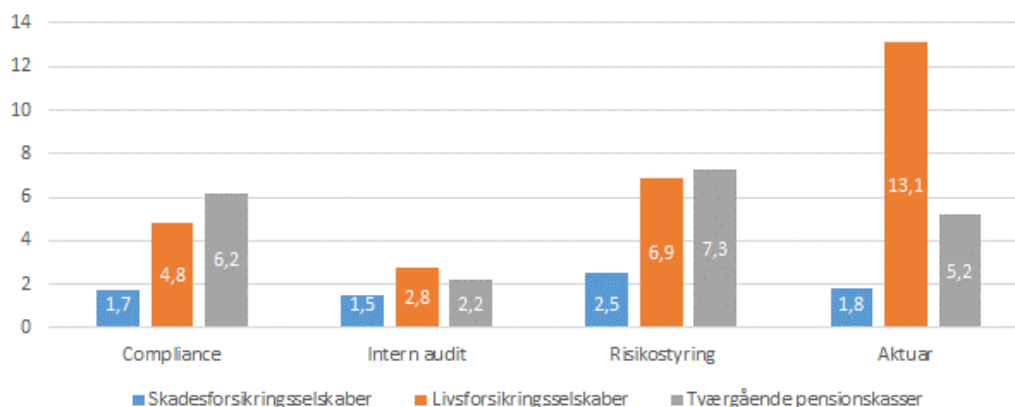
4.3. Spørgsmål 4: Ressourcer tilknyttet de enkelte nøglefunktioner

Det enkelte forsikringsselskab skal sikre, at det har de nødvendige ressourcer til at gennemføre sin virksomhed. I den forbindelse skal selskabet sikre, at alle nøglefunktioner tildeles de ressourcer, der er nødvendige for, at funktionerne kan varetage deres pligter.

Besvarelserne viser, at der er stor forskel på, hvor mange ressourcer der er tilknyttet arbejdet i nøglefunktionerne. Som forventet (og forudsat i lovgivningen) ses det generelt, at jo større og mere komplekst et forsikringsselskab er, desto flere ressourcer har det tilknyttet nøglefunktionerne. Besvarelserne viser, at der som oftest er allokeret flere ressourcer til nøglefunktionerne i livsforsikringsselskaberne og i de tværgående pensionskasser end i skadesforsikringsselskaberne. Tilsvarende er der en tendens til, at flere ansatte udelukkende er dedikeret til arbejdet i nøglefunktionerne i de større forsikringsselskaber, hvorimod ressourcerne i de mindre forsikringsselskaber, særligt i de mindre skadesforsikringsselskaber, "lånes" fra andre afdelinger.

Hos størstedelen af selskaberne er nøglepersonerne ansat på fuldtid, bortset fra nøglepersonen for intern auditfunktionen, der som oftest er ansat på deltid (medmindre forsikringsselskabet har intern revision). Flere mindre selskaber har overlap mellem nøglepersonerne.

Gennemsnitligt antal medarbejdere i nøglefunktionerne



Ovenstående søjlediagram viser det gennemsnitlige antal medarbejdere i nøglefunktionerne fordelt på skadesforsikringsselskaber, livsforsikringsselskaber og tværgående pensionskasser. Størstedelen af selskaberne har angivet antallet af medarbejdere i forskellige, hele afdelinger, som også udfører andet arbejde end det i nøglefunktionerne. Eksempelvis har visse selskaber i relation til arbejdet i aktuarfunktionen angivet hele dets aktuarat, som også varetager andre opgaver som at opgøre hensættelserne, produktudvikling mv. Tallene angiver derfor næppe de præcise ressourcer brugt på arbejdet i nøglefunktionerne.

Overordnet set er risikostyringsfunktionen en af de funktioner, der er tildelt flest dedikerede ressourcer i forsikringsselskaberne. Risikostyringsfunktionen er de fleste steder organiseret som en del af risikostyringsafdelingen i stedet for som en selvstændig organisatorisk enhed. I mange forsikringsselskaber er nøglepersonen for risikostyringsfunktionen også udpeget som en del af ledelsen og som såkaldt CRO (Chief Risk Officer). I de mindre skadesforsikringsselskaber er direktøren tillige ofte nøgleperson for risikostyringsfunktionen.

Ressourcerne tilknyttet aktuarfunktionen varierer meget blandt selskaberne – også de store forsikringsselskaber imellem. De fleste steder er aktuarfunktionen organiseret som en del af aktuaratet i stedet for en selvstændig organisatorisk enhed. I livsforsikringsselskaberne og i de tværgående pensionskasser er der ofte overlap mellem rollen som ansvarshavende aktuar og nøgleperson for aktuarfunktionen. I flere små skadesforsikringsselskaber er nøglepersonen for aktuarfunktionen også nøgleperson for risikostyringsfunktionen.

Compliancefunktionen har ofte en eller to personer, der udelukkende er dedikeret til arbejdet her. Der er ofte sammenfald mellem medarbejderne i den juridiske afdeling og compliancefunktionen. Flere steder har selskaberne placeret visse af compliancefunktionens opgaver i øvrige enheder, ligesom visse selskaber har såkaldte decentrale complianceenheder, der udfører compliancelignende kontroller i første forsvarslinje. I mange mindre forsikringsselskaber er det udelukkende nøglepersonen for compliance, der udfører arbejdet i funktionen.

Intern auditfunktionen er den funktion, der på tværs af alle skadesforsikringsselskaberne, livsforsikringsselskaberne og de tværgående pensionskasser er tildelt færrest ressourcer. Hvis et forsikringsselskab har en intern revision, varetager denne også intern auditfunctio-

nen. I mange selskaber, der ikke har etableret en intern revision, er selve intern auditfunktionen outsourcet til et revisionshus eller lignende. Nøglepersonen, der som oftest er deltidsansat, arbejder tillige i det pågældende revisionshus.

Besvarelsene viser, at selskabernes bestyrelser finder, at den valgte organisering og de tilhørende ressourcer i ledelsessystemet sikrer en forsvarlig understøttelse af både selskabets nuværende aktiviteter og eventuelle udviklingsplaner.

Finanstilsynet forventer, at forsikringssselskaberne vurderer nøglefunktionernes ressourcebehov løbende og mindst én gang årligt, og at selskabernes ledelse er lydhøre overfor nøglepersoner, hvis disse påpeger ressourceudfordringer i forhold til deres pligter og ansvarsområder.

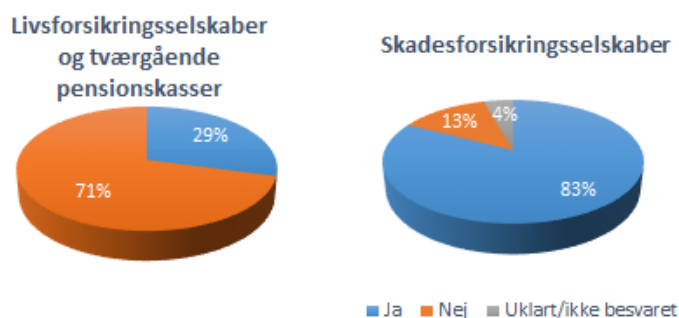
Finanstilsynet anser det som 'best practice', at der er selvstændige ressourcer i nøglefunktionerne, så der er medarbejdere, der udelukkende udfører arbejde i disse funktioner. Det sikrer, at funktionerne kan udføre deres arbejde objektivt, retfærdigt og uafhængigt. Praksis med at dele ressourcer mellem organisatoriske enheder i selskaberne og nøglefunktionerne indebærer, efter Finanstilsynets vurdering, interessekonflikter. Finanstilsynet forventer derfor, at selskaberne kan dokumentere skriftligt, at alle interessekonflikter i den forbindelse er identificeret, og at de har taget stilling til, hvordan de håndterer disse interessekonflikter.

Endelig forventer Finanstilsynet, at der i selskaberne er tydelighed om, hvilke kontroller der er en del af deres mere driftsmæssige forhold, og hvilke kontroller nøglefunktionerne udfører.

5. Interessekonflikter

5.1. Spørgsmål 5: Ansvarlige for en nøglefunktion, der også har ansvar for andre opgaver

Besvarelsene viser, at i 83 pct. af skadesforsikringssselskaberne har ansvarlige for en nøglefunktion også ansvar for andre opgaver end funktionens. I livsforsikringssselskaberne og de tværgående pensionskasser er denne andel på 29 pct. I enkelte selskaber har nøglepersonen for den interne auditfunktion også ansvar for andre opgaver.



Besvarelsene viser, at en stor del af de ansvarlige nøglepersoner i mange af de små skadesforsikringssselskaber også er enten administrerende direktør eller økonomidirektør. Også i enkelte store selskaber forekommer det, at en nøgleperson har andre opgaver end funktionens.

Meget få selskaber har svaret, at den valgte organisering og ansvarsfordeling medfører en risiko for interessekonflikter – på trods af sammenblanding af ansvarsområder. De enkelte selskaber, som har identificeret mulige interessekonflikter, har enten indført kompenserende foranstaltninger (f.eks. ”fire øjne-princip”) eller vurderet, at interessekonflikterne er uvæsentlige eller ikke giver anledning til bekymring.

Besvarelsene viser, at nøglepersonen for intern auditfunktionen i enkelte selskaber tillige har ansvar for andre funktioner.

De indsendte besvarelser viser dermed overordnet, at det er udbredt praksis i selskaberne, at nøglepersoner har andre ansvarsområder end dem i tilknytning til funktionen.

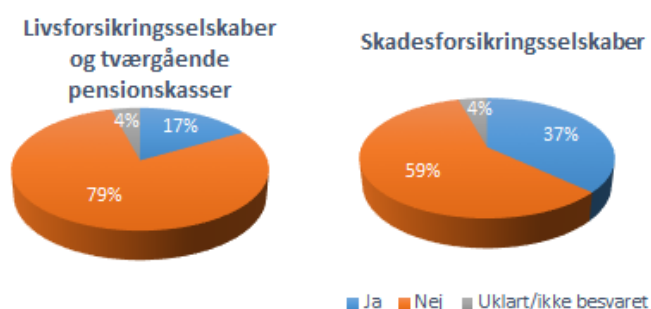
Finanstilsynet forventer særligt i store og komplekse selskaber, at de ansvarlige for nøglefunktionerne har hhv. compliance, aktuariemæssige forhold og risikostyring som hovedopgaver, og altså ikke andre funktioner i et omfang, der fjerner fokus fra hovedopgaven og dermed kan sætte uafhængigheden over styr.

Finanstilsynet finder, at der som udgangspunkt opstår interessekonflikter, når selskabernes nøglepersoner har andre ansvarsområder end det, der er givet med funktionen. Det er bekymrende, at flere selskaber svarer, at sammenblanding af ansvarsområder ikke medfører interessekonflikter. Finanstilsynet forventer, at et selskab, når en person pålægges flere ansvarsområder, kan dokumentere, at alle potentielle interessekonflikter er identificeret, og at selskabet har taget stilling til disse. Derudover skal selskabet kunne dokumentere, at det har taget stilling til, hvordan det håndterer de identificerede interessekonflikter. Det gælder også i forhold til de mindre selskaber, der kun råder over et meget lille antal medarbejdere, og hvor opgaveløsningen ikke kan undgå at gå på tværs af afdelinger og funktioner.

Endeligt gør Finanstilsynet opmærksom på, at det som udgangspunkt er i strid med Finanstilsynets praksis, hvis den ansvarlige for intern auditfunktionen også har ansvar for andre områder.

5.2. Spørgsmål 6: Placering af en nøglefunktionens opgaver i en organisatorisk enhed udenfor nøglefunktionen

Besvarelsene viser, som det ses af lagkagediagrammet nedenfor, at skadesforsikringsselskaberne i højere grad end livsforsikringsselskaberne og de tværgående pensionskasser løser nøglefunktionernes opgaver med ressourcer, som også løser andre opgaver i selskabet.



Besvarelsene er præget af, at især complianceopgaver i flere mellemstore skadesforsikringsselskaber ofte bliver løst i en juridisk afdeling. I de små skadesforsikringsselskaber løser den administrerende direktør eller økonomiafdelingen ofte complianceopgaver, og i enkelte løser IT-afdelingen complianceopgaverne. Risikostyringsfunktionens opgaver i de mindre skadesforsikringsselskaber bliver ofte løst i økonomiafdelingen. Nøglepersonen udfører i mange tilfælde også de fleste af funktionens opgaver. Derfor bliver opgaverne løst i den afdeling, hvori den pågældende nøgleperson er ansat.

De fleste selskaber, som har svaret ja til, at opgaverne i en nøglefunktion er placeret i en anden organisatorisk enhed end nøglefunktionen, anser ikke denne placering som et forhold, der kræver håndtering af interessekonflikter. Et mindre antal selskaber har indført kompenserende foranstaltninger, oftest i form af supplerende kontroller.

Uafhængighed er et centralt krav til nøglefunktionerne. Selskaberne skal have fokus på at sikre denne. Er nøglefunktionerne ikke selvstændige enheder, skal selskabet udføre en grundig analyse af mulige interessekonflikter. For store og komplekse selskaber vil kompenserende foranstaltninger ikke være tilstrækkelige til at imødegå interessekonflikterne for nøglefunktioner, som ikke er selvstændige enheder. I disse selskaber bør nøglefunktionerne derfor være selvstændige enheder, og de bør efter Finanstilsynets vurdering have en organisatorisk høj forankring gerne lige under direktionen.

Finanstilsynet forventer, at selskaberne kan dokumentere, at de har identificeret de interessekonflikter, som opstår, når opgaverne i en nøglefunktion er placeret i en organisatorisk enhed udenfor nøglefunktionen, og at disse interessekonflikter er håndteret betryggende. Det gælder også de selskaber, som kun råder over et meget lille antal medarbejdere, og hvor opgaveløsningen ikke kan undgå at gå på tværs af afdelinger og funktioner.

6. Outsourcing

6.1. Spørgsmål 7: Selskabernes brug af outsourcing i forhold til nøglefunktioner

Selskabernes besvarelser viser, som det ses af lagediagrammet nedenfor, at skadesforsikringsselskaber og i høj grad tværgående pensionskasser outsourcer nøglefunktioner. For livsforsikringsselskaberne gælder det i mindre grad.



Hovedparten af outsourcingaftalerne er indgået med eksterne leverandører. Der ses dog også outsourcing til eget moderselskab og splitansættelser blandt enhederne indenfor koncernen og med andre selskaber.

Besvarelsene viser også enkelte tilfælde, hvor der er splitansættelser af medarbejdere hos konsulentbureauer, som også varetager en stilling som ansvarlig for en nøglefunktion.

Flere selskaber gør i deres besvarelse opmærksom på, at de overordnet anser outsourcing af nøglefunktionerne som outsourcing af en vigtig funktion. Bestyrelsen i de pågældende selskaber vurderer derfor løbende og mindst én gang årligt kvaliteten af de outsourcete opgaver.

Selskaberne blev bedt om at svare på, hvordan de udfordrer og kontrollerer de outsourcete aktiviteter. Hovedparten af selskaberne har svaret, at de løbende kontrollerer materialet fra outsourcingleverandørerne og vurderer, om outsourcingaftalen opfyldes tilfredsstillende. Kun få af besvarelsene inddrager selskabets vurdering og kontrol af de medarbejdere hos outsourcingleverandørerne, der udfører opgaverne i nøglefunktionerne.

Finanstilsynet forventer, at selskaberne kan dokumentere, at den ansvarlige nøgleperson og selskabet løbende vurderer og kontrollerer de leverancer, der modtages i forhold til outsourcete nøglefunktioner.

Finanstilsynet forventer, at forsikrings-selskaberne i kontrakterne med outsourcingleverandører sikrer, at der stilles krav til medarbejdernes egnethed og hæderlighed, og at selskaberne sikrer efterlevelsen hos outsourcingleverandøren. Det kan f.eks. ske ved indblik i outsourcingleverandørens retningslinjer eller via stikprøver.

7. Samarbejde i selskabet

7.1. Spørgsmål 3: Bestyrelsens og direktionens samarbejde med nøglefunktionerne og inddragelse af disse i øvrigt

Selskaberne oplyser i deres besvarelser, at direktionen hhv. bestyrelsen og de fire obligatoriske nøglefunktioner samarbejder løbende. Umiddelbart består samarbejdet i forhold til bestyrelsen for langt de fleste selskaber primært af en løbende rapportering fra den ansvarlige for funktionen til bestyrelsen, eventuelt i kombination med årlig deltagelse i bestyrelsesmøde. Der er typisk alene tale om en årlig rapportering. Derudover er der en løbende dialog mellem særligt den ansvarlige for risikostyringsfunktionen og f.eks. bestyrelsernes revisionsudvalg, som hos mange også udgør et risikoudvalg. Det gælder dermed flere steder, at den risikoansvarlige ofte deltager i sådanne revisions- og risikoudvalgsmøder.

Besvarelsene giver ikke indtryk af, at nøglefunktionerne og bestyrelsen i øvrigt generelt har et løbende samarbejde. Besvarelsene viser f.eks. ikke, at bestyrelserne i forbindelse med behandling af komplekse problemstillinger eller ved større beslutninger på eget initiativ inddrager nøglepersonerne eller i øvrigt beder om, at en funktion vurderer et givent spørgsmål eller emne. Finanstilsynet vurderer dog, at der kan være forskel på, hvordan bestyrelsen inddrager de forskellige nøglefunktioner. Risikostyringsfunktionen har en række opgaver i relation til forhold, som bestyrelsen løbende behandler, og Finanstilsynet vurderer, at der i

mange selskaber er en tættere dialog mellem den ansvarlige for risikostyringsfunktionen end med de ansvarlige for andre nøglefunktioner.

I de mindre selskaber, hvor direktøren også har ansvar for en eller flere nøglefunktioner, er der selvsagt et tættere samarbejde mellem den ansvarlige for nøglefunktionen og bestyrelsen. Det er dog Finanstilsynets vurdering, at der primært er tale om et samarbejde mellem personen i dennes egenskab af direktør, og ikke i dennes egenskab af nøgleperson.

Det er vigtigt, at funktionerne tør "sparke døren ind" til bestyrelsen, hvis de observerer væsentlige risici eller andre misforhold, der ikke er håndteret korrekt. Advarsler og betænkeligheder afgivet af funktionerne skal dokumenteres, og selskaberne bør have procedurer for dette.

Samarbejdet med direktionen er mere varierende. Umiddelbart foregår samarbejdet primært med den ansvarlige for en given funktion og ikke med funktionen som sådan. De fleste selskaber oplyser, at de afholder kvartalsvise eller årlige møder mellem den ansvarlige for en funktion og direktionen, mens andre har et mere løbende samarbejde, hvor de også gør brug af regelmæssige en-til-en-samtaler.

I mange selskaber deltager enten flere af nøglepersonerne eller alle nøglepersoner fast i forskellige fora og komiteer sammen med direktionen. Flere steder og for visse af nøglefunktionerne består samarbejdet primært i, at den ansvarlige for en funktion afrapporterer funktionens arbejde til direktionen.

Besvarelserne indikerer, at selskaberne har et tættere løbende samarbejde mellem direktionen og risikostyringsfunktionen, og visse steder aktuarfunktionen, end mellem de øvrige funktioner og direktionen. I forhold til intern auditfunktionen afhænger omfanget af samarbejdet med direktionen desuden til en vis grad af, om det er den interne revisionschef, der er udpeget som nøgleperson. I de tilfælde foregår samarbejdet primært med bestyrelsen og ikke direktionen.

Finanstilsynet forventer, at bestyrelse og direktion i forsikringsselskaberne prioriterer og understøtter det aktuar-, risikostyrings- og compliancemæssige arbejde for at sikre et effektivt ledelsessystem og en stærk kultur. Det forudsætter et tæt løbende samarbejde med nøglefunktionerne. Selskaberne bør have procedurer for samarbejdet. Det indebærer bl.a. krav til, hvornår de forskellige nøglefunktioner skal høres om beslutninger mv.

Finanstilsynet forventer, at de ansvarlige for selskabernes nøglefunktioner mindst en gang om året deltager på et bestyrelsesmøde. Finanstilsynet anbefaler, at direktionen forlader bestyrelsesmødet under fremlæggelse fra de ansvarlige for selskabets nøglefunktioner, da det er med til at understrege de ansvarliges særlige ansvar og rolle. Bestyrelsen har samtidig en mulighed for at få et førstehåndsindtryk af nøglepersoner i organisationen med henblik på at kunne vurdere kvaliteten af arbejdet.

Finanstilsynet anbefaler, at rapporteringen til bestyrelsen udover en skriftlig rapport består af en mundtlig præsentation fra de ansvarlige for nøglefunktionerne. Det giver bestyrelsen mulighed for at stille spørgsmål direkte til de ansvarlige.

Finanstilsynet forventer, at direktionen prioriterer et tæt og løbende samarbejde i praksis og løbende har fokus på at understøtte den værdiskabelse for selskabet, som er baggrunden for kravene til ledelsessystemet. Finanstilsynet vil i tilsynsarbejdet fremover have fokus på, hvordan samarbejdet foregår i praksis, og på, at selskaberne kan dokumentere, at nøglefunktionernes arbejde og samarbejdet med disse funktioner indgår som en integreret del af selskabets og ledelsens daglige virke. Selskaberne skal kunne dokumentere, at nøglefunktionerne ikke blot er en formel foranstaltning, men at de fungerer effektivt og understøtter en hensigtsmæssig og forsvarlig ledelse af forsikrings-selskabet.

7.2. Spørgsmål 8: Samarbejde mellem de fire lovpligtige nøglefunktioner i løbet af året

Direktionen skal udarbejde funktionsbeskrivelser for nøglefunktionerne, som fordeler, adskiller og koordinerer nøglefunktionernes arbejdsopgaver og ansvar. Formålet er at sikre unødigt sammenfald imellem funktionerne og at understøtte et effektivt samarbejde i selskabet.

Forsikrings-selskaberne skal også sikre, at nøglefunktionerne og de dermed forbundne rapporteringsveje er indarbejdet i organisationsstrukturen på en måde, som sikrer, at hver enkelt funktion er fri for indflydelse udefra, der kan påvirke funktionens evne til at varetage sine opgaver objektivt, retfærdigt og uafhængigt. Funktionerne skal samarbejde med andre funktioner om varetagelsen af deres roller samt med ledelsen, hvor det er relevant.

Besvarelserne giver overordnet set indtryk af, at selskaberne er opmærksomme på at sikre en vis form for samarbejde mellem de obligatoriske nøglefunktioner. Den måde, nøglefunktionerne samarbejder på, varierer dog meget. Nogle selskaber henviser primært til, at funktionerne skal sikre løbende samarbejde. Andre selskaber har en mere formaliseret tilgang til samarbejdet, f.eks. ved at de ansvarlige for funktionerne mødes regelmæssigt, f.eks. kvartalsvis, med det formål at koordinere deres arbejde og drøfte forskellige relevante forhold.

Besvarelserne giver som forventet indtryk af, at der foregår et særligt løbende og tæt samarbejde mellem risikostyringsfunktionen og aktuarfunktionen. På samme måde koordinerer compliance- og intern auditfunktionen opgaverne relateret til selskabernes kontrolsystem. Besvarelserne efterlader overordnet indtryk af, at selskaberne er opmærksomme på afhængigheder mellem funktionernes ansvarsområder og opgaver og på det behov for interaktion, der derfor er mellem de forskellige funktioner.

I de selskaber, der ikke har et mere formaliseret setup for et løbende samarbejde mellem funktionerne, ser Finanstilsynet dog en vis risiko for, at samarbejdet ikke i praksis fungerer tilstrækkeligt effektivt til at understøtte et godt ledelsessystem.

Finanstilsynet forventer, at selskaberne har fastsat rammer, der i praksis kan sikre et tæt og løbende samarbejde. Det forudsætter, at selskaberne f.eks. har kortlagt afhængigheder og snitflader i opgave- og ansvarsfordelingen og fastsat klare rammer i politikker mv. for det løbende samarbejde. Det kan f.eks. være i form af krav om løbende status- eller koordineringsmøder mellem de obligatoriske nøglefunktioner og tydelige rammer for vidensdeling funktionerne imellem.

Finanstilsynet vil i tilsynsarbejdet fremover have fokus på, hvordan samarbejdet foregår i praksis, og på, at selskaberne kan dokumentere, at samarbejdet mellem nøglefunktionerne er en integreret del af selskabets daglige virke.