

# Programförklaring för Ägarföreningen ProSkandia

---

# Innehåll

---

<b>1. Inledning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Programförklaring sammanfattad .....</b>	<b>3</b>
<b>Del I ProSkandias historik.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Historisk tillbakablick .....</b>	<b>4</b>
<b>4. ProSkandias roll under ombildningen.....</b>	<b>5</b>
<b>5. En ny roll att företräda försäkringstagarna .....</b>	<b>6</b>
<b>Del II Den viktiga rollen att följa vad som sker i Skandia .....</b>	<b>7</b>
<b>6. Dialogen mellan ProSkandia och Skandia.....</b>	<b>7</b>
6.1 Hur bevaka ägarnas/kundernas intressen i Skandia .....	7
<b>7. Mål för Skandias övergripande utveckling.....</b>	<b>8</b>
7.1 Avkastning och återbäring.....	8
7.2 Etiska riktlinjer – <i>tänk längre</i> .....	8
7.3 Ansvarsfullt företagande.....	8
7.4 Ansvarsfull kapitalförvaltning.....	9
7.5 Idéer för Livet .....	9
<b>8. Uppföljning av försäkringsverksamheten .....</b>	<b>10</b>
8.1 Generationsmodellen .....	10
8.2 Försäkringskollektiv med olika ursprung och olika intressen.....	10
8.3 Risktagande .....	10
8.4 Kapitalförvaltningen .....	11
<b>9. Specifika delmål .....</b>	<b>11</b>
9.1 Kollektiv konsolidering .....	12
9.2 Solvens .....	12
9.3 Skandias kostnadsstruktur .....	13
9.4 Mål för dotterbolagen.....	13
9.5 Varumärket Skandia .....	13
9.6 Kundnöjdhet.....	13
9.7 Informationsgivning .....	13
<b>10. Skandia som arbetsgivare.....</b>	<b>14</b>
<b>Del III ProSkandias roll i samhällsdebatten.....</b>	<b>15</b>
<b>11. Pensionssparande i förändring.....</b>	<b>15</b>
11.2 Det här vill ProSkandia .....	16
<b>12. ProSkandias roll som försäkringstagarnas röst.....</b>	<b>16</b>
<b>13. Medel för att få genomslag.....</b>	<b>17</b>
<b>14. Frågor att arbeta med.....</b>	<b>17</b>
14.1 Lagstiftning och myndighetsutövning.....	17
14.2 Skattelagstiftningen.....	18
<b>Del IV Framtidsvision.....</b>	<b>19</b>

# Programförklaring för Ägarföreningen ProSkandia

## 1. Inledning

Skandia är ett kundägt ömsesidigt bolag med ett fullmäktige som högsta instans. Detta ger 1.4 miljoner försäkringstagare och försäkrade i moderbolaget Skandia Liv möjlighet att påverka Skandias fortsatta utveckling. ProSkandia, med rötter i 1990-talet när Skandia var börsnoterat, kom efter det att brittiska Old Mutual köpte bolaget 2006 att verka för att Skandia Liv skulle bli ett självständigt ömsesidigt livbolag. Detta mål uppnåddes 2012 när Skandia Liv friköpte Skandiakoncernen från Old Mutual. Ombildningen av Skandia Liv till kundägt ömsesidigt bolag blev klar 2014. Som följd har också ProSkandias roll förändrats.

Livbolaget har 340 miljarder kronor under förvaltning, varav 120 miljarder utgör upparbetat överskott eller eget kapital. Nyteckning av pensioner sker till över 80 % i form av tjänstepensionssparande. Samtidigt står pensioner tecknade av privatpersoner för ca hälften av Skandia Livs upparbetade överskott. Till skillnad från arbetsgivare och fackorganisationer har denna grupp inga naturliga företrädare. Det är denna stora kundgrupp som ProSkandia vill stödja. Detsamma gäller kundgrupper som omfattas av individuellt tecknade tjänstepensioner och försäkrade i andra tjänstepensionsavtal. Vår möjlighet till påverkan är bland annat genom representation i Fullmäktige och valberedningen, genom motioner och frågor till bolagsstämman. Föreningen ska också aktivt bidra med kunskap och informationsspridning för att gynna allmänhetens möjligheter till långsiktigt tryggt sparande.

Ägarföreningen är en i förhållande till Skandia oberoende ideell förening. Styrelsen består av personer med bred och djup kunskap om såväl försäkring som annan för verksamheten nödvändig kompetens. Föreningen har löpande möten med representanter för fullmäktige, styrelse och Skandias ledning men också med företrädare för statsmakten och olika myndigheter för att påverka reglerna för försäkringssparande.

### *Styrelsen i mars 2015*

## 1. Programförklaring sammanfattad

ProSkandia ska för sin målgrupp:

- Verka för att Fullmäktige har en sammansättning av ledamöter som bevakar och tillvaratar intressena hos privatkunder och försäkrade i Skandia Liv och att ProSkandia är representerat i valberedningen för utseende av kandidater till fullmäktige.
- Bevaka att ägarinstruktionen, beaktar kundernas intressen och att strategiska förändringar i Skandia är till fördel för ProSkandias målgrupp. Ägarinstruktionens avsikt är att tydliggöra hur bolagets ägare, försäkringstagare och försäkrade i Skandia Liv, genom fullmäktige kan utöva sin ägarfunktion,
- Verka för att Skandias kapitalförvaltning skapar god, långsiktig och hållbar avkastning och följa upp att varumärket Skandia uppfattas som positivt och att produktutbudet är starkt.
- Vara aktiv i samhällsdebatten med fokus på att stödja det långsiktiga sparandet och verka för att det finns regelverk som gynnar sådant sparande.
- Vara ett forum för information och debatt för att stärka och kanalisera engagemanget hos Skandias privatkunder och försäkrade i tjänstepensioner.

För att det ska kunna nås är det viktigt att Skandia kan visa på en *god genomlysning* av hur värdet på sparande utvecklas med hänsyn till avkastning, risktagande och kostnader. Hit hör att kunna erbjuda en rättvis fördelning av intäkter och kostnader mellan olika generationer av försäkringstagare, den s.k. generationsmodellen och mellan olika försäkringskollektiv som tjänstepension och privat pension såväl som spar- och riskförsäkringar.

ProSkandia vill verka för att Skandia redovisar verksamheten på ett *hållbart* sätt och driver ett ansvarsfullt företagande och en ansvarsfull kapitalförvaltning som ligger i framkant när det gäller att följa olika internationella riktlinjer. Informationen ska vara god, pedagogisk och genomsyras av *tänk längre*-idén. Dessutom ska Skandia leva upp till sin tradition att ha en god och modern personalpolitik med kompetens, fortbildning och belöningsystem som är sunda och tydligt redovisade.

ProSkandia kommer också ta en tydlig roll i samhällsdebatten. För få svenskar vet att det finns mer än 3000 miljarder kronor i pensionssparande i våra kollektiva sparformer – lika mycket som Sveriges BNP. Politikerna är ointresserade. Det vill ProSkandia försöka ändra på dels genom att ta egna initiativ till aktiviteter som debattartiklar osv, men även genom att påverka Skandia att agera för spararnas långsiktiga intresse. Det bör framgå av ägarinstruktionen.

Programförklaringen inklusive historik finns att läsa i sin helhet på [www.proskandia.se](http://www.proskandia.se).

## Del I ProSkandias historik

### 3. Historisk tillbakablick

Skandia Liv har en stolt historik som förvaltare av pensioner för anställda i det privata näringslivet. Skandia Liv har sina rötter i livbolaget Thule, startat redan på 1870-talet. Under 1960-talet fördes flera privata försäkringsbolag samman under en gemensam koncern som sedan blev det börsnoterade försäkringsbolaget Skandia AB. Livbolaget blev dotterbolag. Skandia AB hade rykte om sig som innovativt och aktiv i samhällsdebatten. Skandia AB var via Skandia Link först med fondförsäkringsbolag, först med sjukvårdsförsäkring, barnsjukförsäkring och kompetensförsäkring. Skandia var med och la grunden till ett helt nytt förslag till ett fonderat pensionssystem, utvecklade begreppet Intellectuellt kapital och lanserade välgörenhetsstiftelsen Idéer för Livet. Skandiabanken har under ett flertal år blivit utsedd som den bästa internetbanken. Bland studenterna tillhörde Skandia under flera år de högst rankade bolagen att arbeta i.

Samtidigt var livbolaget själv en av de största kapitalplaceringarna på Stockholmsbörsen. Det var inte helt oproblematiskt att vara på börsen samtidigt som livbolaget egentligen var ägt av pensionsspararna. När kapitalmarknaden öppnades upp under 1990-talet började Skandia AB:s ledning pressas av aktieägarnas krav på tillväxt och avkastning. Det börsnoterade moderbolaget var i början av 1990-talet utsatt för ett fientligt uppköpsförsök. Det var då som ProSkandia bildades, då som en aktieägarförening som på medlemmarnas initiativ skulle tillvarata de små aktieägarnas intresse i Skandia. Många av medlemmarna som var aktieägare hade även pensionssparande i Skandia Liv.

Det såg ut att gå bra för det börsnoterade Skandia under resten av 1990-talet. Skandia AB lanserade framgångsrikt produkter som fondförsäkringar. Under IT-yrans kring millennieskiftet lyfte Skandia AB:s marknadsvärde på börsen. Så kom IT-kraschen, värden urholkades och Skandia AB:s kassaflöde var negativt: risken var stor att Skandia AB skulle falla. Aktieägarna såväl som spararna i det ömsesidigt ägda Skandia Liv kom till skada. Förtroendet för bolagets styrelse och ledning gick i botten. Sedan följde några mödosamma år med att bygga om börsbolaget och återskapa förtroendet hos både kunder, livförsäkringssparare och aktieägare.

2006 köptes Skandia AB av den sydafrikansk-brittiska finanskoncernen Old Mutual. Skandia lämnade Stockholmsbörsen och blev ett dotterbolag till Old Mutual. Skandia Liv blev i sin tur ett dotterdotterbolag till Old Mutual. Återigen hotades livsförsäkringstagarnas intresse. 2007 ombildades Aktieägarföreningen till en ideell förening, Försäkringstagarföreningen ProSkandia. Därefter har föreningen arbetat för att tillvarata försäkringstagares och försäkrades intresse i Skandia Liv.

ProSkandia har sedan 2008 varit representerat i Skandia Livs styrelse. Det har möjliggjorts genom att ProSkandia varit representerad i försäkringskommittén för utseende av den lagstadgade försäkringstagarrepresentanten i Skandia Livs styrelse. 2008 valdes ProSkandias dåvarande styrelseledamot och viceordförande Leif Victorin som ledamot och från 2012 Sverker Lundkvist.

Styrelsrepresentationen har inneburit att ProSkandia haft god insyn i Skandia Livs skötsel och kunnat övervaka att försäkringstagarnas intresse tillvaratas. Under ett flertal år pågick diskussioner inom Old Mutual och Skandia avseende ombildning av Skandia Liv till ett vinstutdelande livförsäkringsaktiebolag. ProSkandia förordade istället en ombildning till ett rent ömsesidigt livbolag med försäkringstagarna och de försäkrade som de verkliga ägarna.

På initiativ av de oberoende representanterna i Skandia Livs styrelse - inkluderande försäkringstagarledamoten – lämnade dessa ett förslag 2011 till Skandia Liv, med den för ändamålet bildade Thulestiftelsen som verktyg, innebärande att Skandia Liv skulle köpa Skandia AB för 23 miljarder kronor från Old Mutual. En affär undertecknades i november 2011 med tillträde i mars 2012. ProSkandia ställde sig helt bakom denna affär. Skandia Liv blev nu den nordiska Skandiakoncernens moderbolag. Under 2012 och 2013 vidtogs förberedelser för att ombilda Skandia Liv till ett av försäkringstagare och försäkrade ägt livbolag – Livförsäkringsbolaget Skandia, ömsesidigt. Thulestiftelsen blev temporär ägare av Skandia Liv och fick ansvaret för att genomföra förändringen. Den 2 januari 2014 startade det nya Skandia operativ verksamhet i den nya ömsesidiga kostymen.

#### **4. ProSkandias roll under ombildningen**

Under 2012 och 2013 var ProSkandias arbete i första hand inriktat på att följa och påverka ombildningen till det nya ömsesidiga Skandia. Arbetet pågick på flera ställen. Föreningen var representerad i två valberedningar:

- Skandia Livs styrelse. Valberedningen har letts av Thulestiftelsens ledamöter och har utvärderat styrelsen och föreslagit kandidater till styrelsen.
- Skandia Livs fullmäktige. Valberedning har haft som uppgift att ta fram kandidater till och organisera valet till ett fullmäktige som blir det nya bolagets högsta beslutande instans och som sedan juni 2014 utgör stämman.

ProSkandia har dessutom löpande lämnat synpunkter på bland annat en lämplig sammansättning av kandidater till fullmäktige utifrån kompetens, ålder, kön, geografi, mm. ProSkandia har också tagit initiativ till och lämnat sin uppfattning om innehållet i en ägarinstruktion som kommer att utgöra ett centralt verktyg för fullmäktige i relationen till Skandias styrelse.

Under 2014 har föreningen aktivt medverkat till att urvalet av kandidater till fullmäktige blivit det bästa tänkbara. Särskilt betydelsefullt var nomineringen av kandidater till fullmäktiges presidium som består av ordförande och två vice ordförande.

I detta arbete har ProSkandias medlemmar varit synnerligen aktiva både avseende nominering av kandidater och i valet av ledamöter till fullmäktige.

Med 2014 års nomineringar av kandidater och val av fullmäktige och det nya Skandias första årsstämma den 12 juni är inledningsfasen avslutad och det nya ömsesidiga bolagets ledning och styrande organ tar det fulla ansvaret för Skandias fortsatta utveckling. ProSkandias hedersordförande Ulf Mikaelsson valdes till ordförande att leda denna den första stämman.

## **5. En ny roll att företräda försäkringstagarna**

Sedan 2006 har föreningen försvarat försäkringstagarnas och de försäkrades intresse i förhållande till Skandia Livs formella ägare – Skandia AB och Old Mutual. Nu är det försäkringstagarna och de försäkrade som är ägarna till moderbolaget Skandia Liv, varför ProSkandias framtida roll åter kommer att likna den roll föreningen hade som aktieägarförening – att tillvarata ägarnas intressen i förhållande till andra intressen och intressenter.

Till följd av dessa förändringar har föreningens namn ändrats från Försäkringstagarföreningen ProSkandia till Ägarföreningen ProSkandia.

ProSkandias viktigaste uppgift blir att bevaka att styrelse och ledning lever upp till bolagsordningens och den av fullmäktige fastställda ägarinstruktionens föreskrifter och anda och att bolaget levererar långsiktigt värde till sina ägare i enlighet med fastställda riktlinjer och mål. Intressenter som i övrigt behöver uppmärksammas kan vara lagstiftaren, regering och departement, myndigheter, branschorganisationer, med flera.

ProSkandia kommer alltså, liksom tidigare, att ha två ben eller fokus för verksamheten.

1. Bevaka ägarnas, de försäkrade och försäkringstagarna, intressen i Skandia Liv genom fullmäktige och verka för att Skandias styrelse och ledningen håller fokus på huvudverksamheten att leverera en långsiktigt god avkastning på sparande.
2. Påverka externt d.v.s. ge försäkringstagarperspektivet en röst i den offentliga diskussionen och debatten i media om lagar, förordningar och myndighetsutövning som berör regelverken för försäkringsparandet.

## Del II Den viktiga rollen att följa vad som sker i Skandia

### 6. Dialogen mellan ProSkandia och Skandia

ProSkandia är den enda oberoende sammanslutning som representerar ägarna, det vill säga försäkringstagare och försäkrade i Skandia Liv. Föreningen som har bildats på medlemmarnas initiativ har över 6 000 medlemmar. Den är öppen för alla, vilket också ger möjlighet för kunder i Skandia som saknar ett pensionssparande, att få vara med och påverka. ProSkandias huvudmål är att vara representerat i valberedningen för nominering av kandidater till fullmäktige, ha flera ledamöter i fullmäktige men också att någon föreningsmedlem eller ledamot i ProSkandias styrelse är ledamot i Skandias styrelse. Det är sammansättningen av ledamöterna i fullmäktige och Skandias styrelse som kommer att betyda mest för Skandias framtida utveckling.

#### 6.1 Hur bevaka ägarnas/kundernas intressen i Skandia

ProSkandia ska vara en kunnig representant för ägarna/försäkringstagarna och säkerställa att kundernas intressen bevakas. Det är mycket viktigt för en ägarförening som ProSkandia att på olika sätt kunna följa vad som sker i koncernen och verka för transparens. Detta avser vi att göra genom:

- Löpande följa upp hur Skandia utvecklas med avseende på de riktigt viktiga frågorna – kostnader, risktagande, avkastning och relevans i produktutbud – för en bra utveckling av kundernas liv- och pensionsförsäkringar.
- Att få Skandia att väva ihop Skandias affärsidé, hållbarhetsmål och avkastning med pensioner och sparande.
- Bevaka att Skandias styrelse följer den av fullmäktige godkända ägarinstruktionen till innehåll och anda, samt att instruktionen utvecklas, uppdateras och blir ett levande dokument för styrningen av Skandia. Avsikten med instruktionen är att tydliggöra hur bolagets kunder genom fullmäktige kan utöva sin ägarfunktion.
- Verka för att det utvecklas en sund och produktiv balans mellan Skandias fullmäktige, styrelse och företagsledning.
- Uppmuntra till ömsesidig dialog mellan fullmäktiges ledamöter och ProSkandia där delegaterna finner det naturligt att använda sig av ProSkandias kunskaper, resurser och kundkontakter.
- Noga övervaka hur varumärket Skandia och hur Skandias marknadsposition utvecklas i olika avseenden. Hit hör bl.a. att följa upp hur Skandia kommunicerar hållbarhetsfrågorna och hur Skandiabanken bidrar till att stärka moderbolaget Skandia.



- ProSkandia vill även uppmärksamma Skandias löpande rapportering och årsredovisning. Från ProSkandias sida är det ett krav att kommande årsredovisningar följer en standard jämförbar med de publika aktiebolagen vad avser:
  - Tillgänglighet
  - Pedagogik
  - Jämförbarhet
  - Utveckling avseende risk och riskhantering på ett genomlysande och begripligt sätt.

## 7. Mål för Skandias övergripande utveckling

### 7.1 Avkastning och återbäring

Kunderna, det vill säga ägarna till Skandia i egenskap av försäkrade och försäkringstagare, väljer den traditionella försäkringsformen för att få en långsiktigt stabil och säker avkastning. Det kräver att bolaget använder sig av investeringsmodeller som fungerar och ger god avkastning över konjunkturcyklerna. Kortsiktighet ska alltid minimeras. Därför blir frågor om hur bolagets riskfilosofi och riskaptit utkristalliseras för att nå fastslagna strategier för verksamheten synnerligen viktigt att följa upp och ha grepp om. För att ge kunderna trygghet i förvaltningen måste det gå att följa upp hur värdet på deras försäkringar utvecklas och hur återbäringen växer i jämförelse med andra jämförbara livbolag och andra långsiktiga placeringsalternativ.

### 7.2 Etiska riktlinjer – tänk längre

Skandias verksamhet ska vila på en stabil värdegrund. För att nå ett långsiktigt förtroende hos kunderna/ägarna och i omvärlden räcker det inte med att leva upp till siffermässigt mycket goda nivåer. Denna långsiktiga filosofi uttrycks bäst i begreppet ”tänk längre” som en ledstjärna för bolagets verksamhet för hur man uppträder mot bolagets intressenter - kunder, anställda, leverantörer och samhället runt omkring. Ett tjänstepensionsåtagande sträcker sig normalt över sextio år och ofta mycket längre, varför långsiktighet som grundbult i Skandias strategi är ett måste.

### 7.3 Ansvarsfullt företagande

För Skandia ska ansvarsfullt företagande (*corporate responsibility*, hållbart företagande) handla om att bedriva en verksamhet som upprätthåller tydliga etiska värderingar. Särskilt viktigt för Skandia är att agera som en ansvarstagande samhällsmedborgare, erbjuda långsiktighet och transparens i kundrelationer samt ta etisk och miljömässig hänsyn i investeringar.

För att lyckas med detta måste Skandia arbeta med att utveckla en kommunikation och styrning kring verksamheten som återspeglar en tydlig integrering av hållbarhet i den löpande verksamheten. Alla funktioner ska införliva hållbarhet i sin affärsplan och processer. Hållbarhets-krav ska vara väl integrerade i hela leverantörskedjan. Arbetet ska följas upp och utvärderas löpande utifrån definierbara nyckelfaktorer ((*key performance indicators* KPI).

Till stöd för det här arbetet har Skandia anslutit sig till en rad internationella konventioner. Hit hör *FN:s Global Compact* med dess tio principer om mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorrupktion, *ILO-konventionen* om arbetares rättigheter såväl som *OECD:s riktlinjer för multinationella företag*. Styrelsen ska löpande följa upp ledningens arbete med integrerad rapportering (i enlighet med *Integrated Reporting* och IIRC:s ramverk) och redovisa hur det fortgår externt.

Skandia ska visa tydligt vilket bidrag som Skandias verksamhet innebär för olika grupper – underleverantörer, skatter till staten, anställda, pensionärerna. Hit hör bland annat att öppet redovisa vilka skatter som betalas, uppdelat både på företaget och på vad som belastar pensionskapitalet.

#### 7.4 Ansvarsfull kapitalförvaltning

Skandia är en stor kapitalförvaltare med långsiktiga åtaganden. Det skapar goda förutsättningar för att placeringar sker på ett hållbart sätt. Placeringsfilosofin ska återspegla Skandias ambition kring socialt ansvarstaganden, hänsyn till miljön, mänskliga rättigheter och antikorrupktion. Skandia bör ha en ambition att engagera sig långsiktigt i bolagsstyrningsfrågor där det känns meningsfullt utifrån storlek på innehavet och förutsättningar är rimliga.

Skandia är från och med 2014 en av signatörerna av FNs principer för ansvarsfulla investeringar PRI - *Principles of Responsible Investments*. Ambitionen är därför att PRI:s riktlinjer ska genomsyra hela investeringsverksamheten och slå igenom i all kapitalförvaltning hos externa leverantörer såväl som olika tillgångsklasser. Skandia står redan bakom att bolag rapporterar sitt arbete med hållbarhet i enlighet med GRI - *Global Reporting Initiative*. ProSkandia vill uppmuntra det arbetet som ännu bara påbörjats.

På den svenska kapitalmarknaden har Skandia lång erfarenhet av att arbeta aktivt. Det ska Skandia utnyttja för att ta en ledande position som engagerad i bolagens långsiktiga verksamhet. Skandia ska uppfattas som en ansvarstagande ägare.

Hur detta följs upp och rapporteras till både fullmäktige och direkt till ägarna blir en viktig uppgift för ProSkandia att få insyn i.

#### 7.5 Idéer för Livet

Stiftelsen Idéer för Livet har sedan 1980-talet varit en ledstjärna för Skandias sociala ansvarstagande. Stiftelsen har en grundfond på 26 mkr och får årligen ett bidrag på 4-5 mkr från aktiefonden Idéer för Livet. Stiftelsen stödjer årligen 3500 projekt riktade till barn- och ungdomars hälsa, forskning och metodutveckling samt ohälsa och utanförskap. Det är ett riktigt bra exempel på det möjliga att hålla engagemang, trovärdighet och uthållighet levande över både bolagskriser och konjunkturcykler. Idéer för Livet stärker Skandias varumärke och ProSkandia vill på olika sätt uppmuntra dess verksamhet.

ProSkandia ser gärna att verksamheten fortsätter att utveckla Skandias strategi för det sociala ansvarstagandet. Stiftelsens arbete bör kopplas tydligare till värdet av sociala investeringar för företaget Skandia. Redovisningen av stiftelsen bör bli mer öppen. Det bör tydligare redovisas hur (i) stiftelsen ser ut ekonomiskt (ii) var pengarna kommer ifrån och (iii) om vem som sitter i styrelsen. Det måste framgå tydligt vad Skandia bidrar med och vad Skandia får tillbaka.

## 8. Uppföljning av försäkringsverksamheten

### 8.1 Generationsmodellen

Innebörden av generationsmodellen är att de olika generationerna av försäkringstagare och försäkrade tar risk för varandra i ett traditionellt livförsäkringsbolag. Det är detta som skapar förutsättningar för uthållig god avkastning i ett ömsesidigt livförsäkringsbolag. Det ställer emellertid samtidigt krav på en rättvis fördelning av kostnader och intäkter mellan olika försäkringar och olika kollektiv av försäkringstagare och försäkrade. Hur detta hanteras ska tydligt redovisas för kunderna.

Generationsmodellen fordrar att det utvecklas en tydlig tankefilosofi och tydliga principer för:

- En sund kostnadsstruktur.
- Styrning och hantering av risker.
- Fokus på hållbart värdeskapande i kapitalförvaltningen.
- Kommunikation kring hur kostnaderna för att få inflöde av nya kunder fördelas mellan gamla och nya sparare, så att de gamla spararna inte missgynnas. Det måste vara ett absolut krav att det går att visa att investeringar i marknadsatsningar ger ett positivt bidrag till existerande ägarkollektiv.
- Flytträttsbestämmelser som på ett rättvist sätt fördelar kostnader mellan de som är kvar och de som lämnar.

### 8.2 Försäkringskollektiv med olika ursprung och olika intressen

Det finns två huvudkollektiv av försäkringar i Skandia – tjänstepensioner och övriga försäkringar som är ungefär lika stora. Just nu pågår stora förändringar av regelverken i branschen.

- Det har aviserats nya solvensregler där tjänstepensionerna får bättre solvensvillkor än andra försäkringar.<sup>1</sup>
- Fler tjänstepensioner nytecknas, vilket om denna trend fortsätter, kommer att leda till en annan fördelning av tillgångarna med dominans för tjänstepensionerna.

För ProSkandia är det av stor vikt att uppmärksamma att både överskotts- och kostnadsfördelningen mellan tjänstepensioner och övriga försäkringar förblir sund.

Det samma gäller hanteringen av äldre och yngre försäkringar. ProSkandia vill arbeta för att Skandia ska hitta former för att göra detta till en integrerad del av Skandias hållbarhetsmål, väl genomlyst och möjligt att följa upp.

### 8.3 Risktagande

Alla organisationer möter osäkerhet, och utmaningen för styrelsen och ledningen i Skandia är att bestämma hur mycket osäkerhet som kan accepteras i sin strävan efter att öka värdet för

---

<sup>1</sup> En ny reglering för Tjänstepensionsföretag (SOU 2014:57), slutbetänkande 27 augusti 2014.

intressenterna. Nivån på risktagandet spelar en särskild affärsmässig roll i ett ömsesidigt ägt livbolag. Det är helt avgörande för hur förvaltningen av tillgångar ska kunna skapa värde för kunderna.

I moderbolaget Skandia Liv, förvaltas försäkringstagarnas tillgångar. Moderbolaget står för större delen av koncernens risk, 90 %, mätt i form av kapitalkrav. Styrelsen ska på ett tydligt sätt redovisa Skandias Livs syn på risktagande. Det gäller dels den allmänna inställningen till risk och risktagande (riskfilosofi), dels hur mycket risk Skandia Liv är villigt att acceptera (riskaptit). Riskaptiten anger ramar för riskerna och stödjer Skandias ledning i arbetet med att ta fram och kontinuerligt fatta de affärsmässiga beslut som får mest positiv inverkan för försäkringstagarvärdet.

Det är ett krav att Skandia Livs styrelse presenterar mått på riskaptit som är långsiktigt hållbar och som på ett begripligt sätt beskriver var i verksamheten risk tas. Det räcker inte med att bara hänvisa till reglerande myndigheters krav.

Skandia Liv tar även affärsrisk genom verksamheten i dotterbolaget Skandia AB, inklusive Skandia fonder och Skandiabanken. Här är det viktigt att risktagandet kopplas till den fastslagna strategin för verksamheten och att det redovisas och kommuniceras på ett begripligt sätt. Till detta kommer möjlighet till löpande uppföljning av effekten av nya regler och kapitalkrav från övervakande myndigheter.

#### **8.4 Kapitalförvaltningen**

Avkastningen ska vara långsiktigt stabil med en sund avvägning mellan riskaptit, avkastning, risk och effektivitet. Självklart anser ProSkandias medlemmar att det viktigaste kravet på Skandia är en kapitalförvaltning som levererar högsta möjliga totalavkastning inom ramen för en fastställd riskaptit med förutsättningen att utfästa garantier infrias med mycket stor säkerhet.

Skandias styrelse ska för Skandias ägare och fullmäktige förklara hur den genomsnittliga totalavkastningen utvecklats över en längre period där innevarande års avkastning kompletteras med en utvärdering som ett genomsnitt över till exempel 5-10 år.

Detta ska kunna följas upp utifrån mått som är:

- Relevanta, rimligt konsistenta och utvärderingsbara.
- Jämförbara med andra relevanta aktörer i branschen.
- Begripliga för en intresserad ägare och kund.
- Följer Skandias etiska riktlinjer och principer för hållbara investeringar.

## **9. Specifika delmål**

Som representant för ägarna måste ProSkandia kräva att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet och ekonomiska ställning mot de fastställda målen avseende:

- Effektivitetsmått

- Avkastningsmätt
- Riskmätt

### 9.1 Kollektiv konsolidering

I Skandia Liv som är ett ömsesidigt försäkringsbolag kallas vinsten för överskott. Överskottsmedlen samlas upp i Skandia Livs konsolideringsfond och kommer ägarna, försäkringstagare och försäkrade, till del genom återbäring. Konsolideringsfonden utgör också riskkapital i ett ömsesidigt försäkringsbolag och är därmed centralt för att Skandia ska kunna uppfylla kapitalkraven.

Kollektiv konsolideringsgrad är ett mått som visar relationen mellan ett livbolags tillgångar och värdet av kundernas samlade försäkringskapital. Är den 100 % motsvarar tillgångarna exakt kundernas försäkringskapital.<sup>2</sup> För ägarna och dess representanter är det viktigt att principerna för överskottshantering och återbäring är transparent och lätt kan följas upp och jämföras mot de i branschen jämförbara aktörerna.

### 9.2 Solvens

Skandia Livs förmåga att skapa avkastning på finansiella tillgångar är beroende av hur mycket kapital som finns tillgängligt för att kunna ta risk. Det utgörs av den s.k. solvensen.<sup>3</sup> Solvensrisk definieras som risk för att Skandia inte kan infria sina garanterade åtaganden mot försäkringstagarna. Skandia ska därför ha en god solvens och med bred marginal uppfylla både interna och externa krav på solvens.

Skandia Liv har historiskt utvecklat en tumregel där en solvens på 180 % över tid ger fullgod säkerhet för att kapitalförvaltningen ska erbjudas den frihet som behövs för att kunna placera tillgångarna med ett långsiktigt perspektiv. Samma tumregel pekar på att en solvens understigandes 120 % medför att portföljen kan få svårt att motstå aktiekrascher vilket kan leda till tvångsförsäljningar.

Det är viktigt att Skandia Liv tydligt redovisar sin solvens jämfört med branschkollegor som också bedriver en aktiv förvaltning och i stort sett har samma solvens eller solvensnitt som Skandia. Den aktuella solvensen och målen för solvensen ska redovisas löpande på ett lättillgängligt sätt.

---

<sup>2</sup> Enligt Skandias policy från januari 2014 bör den kollektiva konsolideringsgraden vara mellan 95 och 115 procent. När den kommer utanför intervallet på 95 till 115 procent vidtas åtgärder för att få tillbaka den inom intervallet. Detta för att få balans mellan värdet på tillgångarna och försäkringstagarnas försäkringskapital. Om avkastningen varit hög under en period så höjs räntan (återbäringen) på försäkringskapitalet, och om avkastningen varit låg kan det ske en sänkning av räntan och i värsta fall ett återtagande.

<sup>3</sup> Ett försäkringsbolags solvens styrs av EUs och finansinspektionens regler kring hur ett försäkringsbolags kapitalbas ska beräknas. Kapitalbasen omfattar: (i) inbetalat aktie- eller garantikapital, (ii) övrigt eget kapital med avdrag för utdelning och (iii) obeskattade reserver. Därutöver kan Finansinspektionen medge att andra poster, exempelvis förlagslån, får räknas in. Om kapitalbasen understiger värdet av den erforderliga solvensmarginalen kan Finansinspektionen ingripa. Reglerna kommer förändras (Solvens 2).

### 9.3 Skandias kostnadsstruktur

Det är viktigt att Skandias samlade verksamhet utvecklas utifrån en sund och uthållig relation mellan intäkter och kostnader. Det ska för ägare och kunder i Skandia gå att följa bolagets kostnads/intäktsbalans utifrån lättgripbara kriterier, utifrån relevanta jämförelsetal historiskt och mot konkurrenter, hur koncernen utvecklas utifrån en rad nyckelindikatorer, KPI.

till exempel:

- De totala kostnaderna i koncernen dividerat med balansomslutningen.
- Administrativa kostnader jämfört med administrativa kostnader i konkurrerande verksamheter.
- Driftkostnadsprocent – avser driftkostnader med och utan provisioner i förhållande till premieinkomsten.
- De totala kapitalförvaltningskostnaderna uttryckt i procent av förvaltad kapital.

En viktig del av detta är att förmå Skandia att verka för att det inom branschen tas fram branschgemensamma mått.

### 9.4 Mål för dotterbolagen

Målen för dotterbolagen ska vara kända och uppföljningsbara. Lönsamheten ska kunna utvärderas på både kort och lång sikt.

### 9.5 Varumärket Skandia

Skandias varumärke måste vara starkt för att Skandias verksamhet ska kunna drivas för kundernas bästa med ansvarstagande för både medarbetare och samhälle. Här ska Skandia uppfattas som öppet, innovativt och trovärdigt. Tilltro till varumärket hos anställda, kunder och samhället ska redovisas regelbundet med jämförelser över tid och med konkurrenter. Det är emellertid kundernas intresse som ska vara vägledande.

### 9.6 Kundnöjdhet

Skandia ska utveckla former för kundinflytande som säkerställer kontinuerlig dialog mellan kund och bolag.

Det ska vara enkelt att nå och kommunicera med Skandia för kunderna. Kundnöjdheten är den enskilt viktigaste faktorn för att stärka Skandias anseende och bygga kundlojalitet. Det ska baseras på långsiktighet och transparens i alla rimliga avseenden. Det ska vara lätt också för enskilda kunder/ägare att följa upp hur kundnöjdheten utvecklas.

### 9.7 Informationsgivning

För en ägarförening som ProSkandia är det mycket viktigt att på olika sätt kunna följa vad som sker i koncernen. Detta avser vi att göra genom:

- Bolagsstyrningsrapporten som förväntas innehålla en sammanfattande och tydlig redogörelse kring dialogen mellan bolagsorganen under året inkluderande en beskrivning av de kontakter som varit mellan styrelse och fullmäktiges presidium såväl som fullmäktige under året.

- Krav på att den av fullmäktige antagna ägarinstruktionen återges och att mål och principer följs upp årligen i redogörelsen i årsredovisningen, i bolagsstyrningsrapporten, på hemsidan och på andra lämpliga ställen. Både styrelsens ordförande och fullmäktiges ordförande bör tydligt engageras i detta.
- Krav på en öppen, saklig och kvalitetsmässig högtstående kommunikation till försäkringstagare och försäkrade i moderbolaget som ju är de som står för bolagets riskkapital.
- Förväntning på att Skandias ledningsorgan är rimligt öppna för möten och utfrågningar med till exempel ProSkandia som representant för ägarna – försäkringstagare och försäkrade.
- Att Skandia har en plan för årlig kommunikation med ägarna och fullmäktige genom att bl.a. anordna kapitalmarknadsdagar med mall från börsnoterade bolag och träffar i samband med ekonomiska rapporter. För att underlätta öppenhet bör moderna kommunikationshjälpmedel eftersträvas.
- Medlemsseminarier ska ProSkandia ha även fortsättningsvis i egen regi.

## 10. Skandia som arbetsgivare

Med goda traditioner i livbolaget Thule har Skandia sedan koncernen var färdigbildad under 1960-talet varit känt för att ha den överlägset bästa och modernaste personalpolitiken i branschen där kompetens och fortbildning inom koncernen har varit adelsmärket och en viktig del i varumärkesbyggandet.

Som ägare, kund, försäkringstagare och försäkrad är det vitalt att denna tradition lever vidare och utvecklas. Man ska alltid kunna lita på att Skandias rådgivning är trovärdig och vilar på gedigen kunskap hos bolagets personal.

Belöningsystem ska ha en tydlig koppling till Skandias strategi, långsiktiga mål för verksamheten och värderingar.

Personalpolitik och principer för belöningsystems utformning ska tydligt redovisas i bolagsstyrningsrapporten.

## Del III ProSkandias roll i samhällsdebatten

### 11. Pensionssparande i förändring

I Sverige finns många miljoner försäkringstagare som sparar långsiktigt i livbolag. Tillsammans äger dessa försäkringstagare och de försäkrade ett kapital på mer än 3,000 miljarder kronor, ungefär motsvarande storleken av Sveriges BNP. Det är ett kapital som har stor betydelse för samhällets tillväxt. Kapitalet investeras i olika verksamheter. Men det är också ett kapital som genererar stora direkta skatteintäkter till statskassan, dels genom att pensionsbolagen är goda skattebetalare, dels genom att pensionen beskattas vid källan. Trots detta saknar merparten av dessa försäkrade inflytande över hur kapitalet hanteras. Förtroendet för branschen är dessutom lågt där kunderna känner att deras intressen nedprioriteras. Det här är allvarligt i en tid då behovet av att spara till sin ålderdom växer snarare än avtar. Vi ser en åldrande befolkning som behöver hälsovård och bostäder. Och vi ser framför oss en arbetande generation som allt mer måste spara till sina egna barns trygghet. Allt det här vill ProSkandia påverka och kanske ändra på och vi tror att vi i har goda möjligheter att lyckas i kraft av att Skandia drivs ömsesidigt och tydligt med de försäkrade som ägare.

Den svenska pensionsmodellen brukar illustreras i form av en triangel med den offentliga pensionen i triangelns bas, med avtalspensionerna i triangelns mitt och de kompletterande privata och enskilda lösningarna i toppen på figuren. Det är denna tredelade plattform för människors trygghet inför ålderdomen som skapar nödvändig individuell flexibilitet i ett allt rörligare arbetsliv. Men allt färre svenskar känner igen sig i den här modellen av trygghet!

På senare tid har människors behov av kompletterande pensionssparande ökat genom

- Övergången till premiestyrda pensioner som fört över risktagandet från staten och arbetsgivarna till individen. Detta gäller både det offentliga pensionssystemet och de avtalade tjänstepensionerna.
- Ett mycket rörligare arbetsliv med skiftande arbets- och pensionsförmåner under livets olika skeden där bland annat sena löneökningar ger dålig kompensation i förhållande till slutlönen.
- Det nya pensionssystemet som premierar heltidsarbete under många år och snabb höjning av lönen. Det missgynnar bland annat deltidsarbete och hemmavarande med barn, vilket ofta rör kvinnor.

Problemet är att ingen aktör verkar ta ansvar för helheten. Socialdepartementet och Pensionsmyndigheten sköter den offentliga pensionen, arbetsmarknadens parter har i praktiken makten över tjänstepensionerna och Finansdepartementet tycks prioritera kortsiktiga finans- och budgetpolitiska ”vinster” tillsammans med önskemål om förenklingar i skattesystemet - allt på bekostnad av människors behov av goda villkor för en trygg ålderdom.



Debatten och argumentationen har istället kunnat styras från försäkringsbolagens, distributörernas, bankernas, statens och myndigheternas sida medan ägarna till kapitalet – försäkringstagarna och de försäkrade - i stort har saknat möjlighet att göra sin stämma hörd. Därför ser ProSkandia att det finns en roll för en fristående sparorganisation som samlar försäkringsägarnas röst.

### 11.2 Det här vill ProSkandia

- Se till att försäkringstagarperspektivet genomsyrar alla beslut som berör försäkringssparande.
- Få statsmakten att ta ansvar för helheten.
- Få statsmakten att se skillnaden mellan långsiktigt sparande till pension och annat sparande vilket som helst. Det är inte samma sak att spara till en båt som att spara till en trygg ålderdom.
- Stärka allmänhetens och statsmaktens förståelse för att den ömsesidiga bolagsformen i sig har ett värde där ägarnas gemensamma intresse av riskdelning i sig utgör en sund associationsform bland flera i en modern marknadsekonomi.

## 12. ProSkandias roll som försäkringstagarnas röst

ProSkandia insåg tidigt nödvändigheten av att etablera en röst för försäkringstagarperspektivet. Den främsta anledningen från början var när föreningens styrelse åren 2007-2009 med stor oro insåg på vilka lösa boliner som ombildningar av traditionella livbolag till utdelande aktiebolag planerades att bli genomförda. 2009 var ombildningen av Länsförsäkringar Liv till ett utdelande livförsäkringsaktiebolag aktuellt. Inom ProSkandia befarades att det sätt som ombildningen av LF Liv var tänkt att genomföras sedan skulle bilda skola för hur Skandia Livs ägare Old Mutual tänkte sig samma procedur för Skandia Liv. Därför påpekade vi med kraft bl.a. brister i de ekonomiska underlagen, brister i information till försäkringstagarna, brist på inflytande mm.

Detta gjorde ProSkandia bl.a. genom uppvaktningar av Finansinspektionen och Finansdepartementet. När Finansinspektionen slutligen underkände LF-ärendet gick också luften ur OM:s tankar på en ombildning av Skandia Liv. Vi är övertygade om att detta bidrog till att göra det möjligt 2012 för Skandia Liv att köpa Skandia AB från OM och ombilda Skandia Liv till ett av kunderna ägt ömsesidigt livbolag.

Föreningens arbete har sedan fortsatt med fler och fler initiativ i den offentliga debatten i försäkringstagarnas och de försäkrades intresse. Formerna har varierat mellan departements- och myndighetsuppvaktningar, remisskrivningar, skrivande av debattartiklar, mm. Sedan några år är ProSkandia officiell remissinstans i frågor av vikt för försäkringstagarna. I regeringens arbete med Livförsäkringsutredningen, som presenterades i januari 2013, var ProSkandias vice ordförande anlitad som expert. Bland frågorna som behandlas i utredningen var den för försäkringstagarna betydelsefulla flytträttsfrågan.

ProSkandia har varit engagerad i diskussionen kring flytträtt. Under lång tid fick distributörers och fond- och fondförsäkringsbolags önskan om att komma åt de stora kapital som under många decennier samlats i traditionella livbolag - som Folksam och Skandia - styra argumentationen. Att det fanns försäkringstagare i dessa bolag som löpte risk att bli stora förlorare om man släppte lös en ohämmad och provisionsdriven flyttkarusell tycktes ingen

vara medveten om eller värre – inte bry sig om. Denna snedfördelning i argumentationen tycks nu ha rättats till – tack vare kraftfullt agerande genom uppvaktningar, debattartiklar och remisskrivande från ProSkandias och andras sida. Våren 2014 var ProSkandias ordförande exempelvis inbjuden av finansmarknadsministern till en hearing om flytträtt och provisioner.

## 13. Medel för att få genomslag

ProSkandia kommer att fortsätta arbetet med att påverka lagar och regler som styr försäkringsverksamheten genom att utgå från försäkringstagarnas och de försäkrades perspektiv och intressen. Strategi, taktik och former för arbetet kommer att variera beroende på frågeställningarna men i huvudsak vara inriktat dels på att följa och påverka lagstiftning och regelverkens utformning, dels på att verka för gynnsammare regler och skattelagstiftning för det långsiktiga sparandet av arbetslön till pension. Detta ska vi göra utifrån gedigen kunskap som underlag för våra krav.

Föreningens huvudsakliga medel för att få omvärlden att lyssna är:

- Aktivt remissarbete.
- Uppvaktningar – riksdag, departement och berörda myndigheter.
- Debattartiklar.
- Aktivt deltagande i relevanta konferenser.
- Konferenser och seminarier – i egen regi eller i samverkan med andra.

I de flesta fall överensstämmer sannolikt ProSkandias uppfattning i den här typen av externa frågor med Skandias syn. Självklart ska föreningen stämma av och söka samarbete med Skandia för bästa möjliga resultat. I den mån det är möjligt och påkallat ser ProSkandia gärna att ett samarbete utvecklas med andra försäkringstagarorganisationer.

## 14. Frågor att arbeta med

### 14.1 Lagstiftning och myndighetsutövning

- Flytträttsfrågans väg till ny lagstiftning med särskild tonvikt på att skydda försäkringstagare som inte vill flytta. Ingen ska gynnas på bekostnad av någon annan.
- Förbud mot ”up-front provisioner” i allmänhet och särskilda provisionsrestriktioner i samband med flytt av försäkringskapital till andra sparformer.
- Bevaka försäkringstagarnas och de försäkrades intressen i ny lagstiftning initierat från EU t.ex. om tjänstepensioner.
- Bevaka att ömsesidiga försäkringsbolag inte missgynnas regelmässigt jämfört med andra associationsformer.

#### 14.2 Skattelagstiftningen

ProSkandia anser att det i första hand ska vara människors behov av försäkringsskydd som ska styra statsmakternas regelsystem och inte som det nu tycks vara - finanspolitiska överväganden i kombination med önskemål om förenklat skattesystem. Ändå är det så man gjort i Finansdepartementet när man bit för bit har reducerat avdrag för pensionssparande till nästan ingenting från 2015. ProSkandia ser det som en viktig jämlikhetsfråga att statsmakten uppmuntrar pensionssparande. Vi kommer arbeta både kortsiktigt och långsiktigt med den här frågan. Därför vill vi:

- Bekämpa förslaget att ta bort avdragsrätten för pensionsförsäkringar för privatpersoner.
- Om det inte går att stoppa förslaget att slopa avdragsrätten vill vi verka för nya former för att stimulera och uppmuntra människor att genom eget sparande i tid komplettera den egna pensionen.
- Skapandet av nya produkter – kapitalförsäkringar - som ersättning för den produktflora som försvinner när p-avdraget tas bort, ex. kapitalpensioner.
- Verka för att avkastningsskatter på pensionssparande upphör – privata såväl som pensioner tagna i samband med tjänst.
- Sprida förståelse för att pension är uppskjuten lön och ska beskattas som arbetsinkomst – inget annat.

## Del IV Framtidsvision

Det ska kännas angeläget för de försäkrade och försäkringstagarna att låta Skandia förvalta sparkapital. En god värdetillväxt på det sparade kapitalet ska gå att kombinera med ett inflöde av nya kunder och nytecknade försäkringar. ProSkandias övertygelse är att om det görs hållbart över tid så är det en bättre affär för sparkollektivet än en avveckling genom run-off.

Skandia har en stolt historia som ett starkt och innovativt försäkringsbolag som kunnat kombinera en god värdeutveckling för livförsäringsspararna med nya produkter till en uppskattad kundskara. Skandiabankens nya ränteindikator för att beräkna kostnaden för nya bolån är ett sådant välkommet exempel.

Skandias varumärke lider fortfarande av de problem som drabbade bolaget kring millennieskiftet. ProSkandia kommer därför lägga stor energi på att följa upp att Skandia arbetar systematiskt med att återupprätta det starka varumärket som en gång fanns. Ett starkt varumärke kompenserar till del en svag kapacitet på distributionssidan. För ProSkandia är det högsta prioritet att arbeta för att återskapa den starka position som Skandia en gång haft. Vägen dit kommer gå via värdeskapande där kunder möts med respekt och kapitalförvaltningen investerar på ett skickligt sätt med utifrån ett balanserat risktagande.

- Återbäring och avkastning till ägarna/kunderna ska alltid vara i fokus.
- Det ska vara höga etiska principer i kapitalförvaltningen.
- Hållbarhetsfrågorna ska hela tiden vara i framsätet.

Marknaden för liv och pensionssparande har förändrats de senaste åren. Både finansmarknaderna och konkurrensen ser annorlunda ut. Det finns utländska konkurrenter och många nya svenska konkurrenter. Kundernas beteende och behov förändras också. Internet skapar nya sätt för kundkontakt och marknadsföring. En förändrad demografi med en åldrande befolkning öppnar för nya sparprodukter. Samma sak gäller för den arbetsföra befolkningen som behöver tänka allt mer på sina barns framtid. Dessutom har regelverken kring livsparande, fondsparande och bankverksamhet komplicerat verksamheten.

För ProSkandia är det viktigt att Skandia deltar, agerar och utvecklas på ett kreativt sätt i denna marknad för att skapa ett inflöde av nya kunder. Men ledstjärnan måste alltid vara att framtidssatsningar bara ska göras där dessa ger ett över tid positivt bidrag till existerande ägarkollektiv. Det kommer bara att bli viktigare att olika grupper av sparare känner sig rättvist behandlade. För att nå detta måste Skandia erbjuda en god genomlysning av sina produkter.

För ProSkandia blir det viktigt att utveckla arbetet med att få fullmäktige att vara en kraftfull motpart och samtalspartner till Skandias styrelse. ProSkandia kommer löpande att följa upp att fullmäktiges Ägarinstruktion anammas av Skandias styrelse och blir vägledande för dess agerande. Ägarinstruktionen måste också fungera som det levande dokument som avsetts och därmed uppdateras med jämna mellanrum.

I ett kundstyrt livförsäkringsbolag är det viktigt att det hela tiden finns ett ömsesidigt förtroende mellan ägarna/kunderna, fullmäktige, styrelse och företagsledning. Det kommer ProSkandia att arbeta för.

*Styrelsen i mars 2015*