

# Fra forsikringsforbund til finansorganisasjon

av Ingvar Strøm



Ingvar Strøm  
ingvar.strom@fnh.no

*1. januar 2000 gikk Norges Forsikringsforbund (NFF) og Den norske Bankforening (BF) sammen i en felles næringsorganisasjon, Finansnæringens Hovedorganisasjon (FNH). I denne artikkelen belyser viseadm. dir. i FNH, Ingvar Strøm, bakgrunnen for fusjonen, trekk ved fusjonsprosessen og erfaringene med den nye organisasjonen så langt.*

## Innledning og bakgrunn.

Det er nå fire år siden Finansnæringens Hovedorganisasjon (FNH) ble dannet. Hensikten med denne artikkelen er å gå gjennom fusjonen, prosessen og erfaringene så langt. Både faktautvalg og vurderinger vil nok være påvirket av mine innsidefunksjoner, fra 1991 som administrerende direktør i NFF, og siden fusjonen som viseadministrerende direktør i FNH. Forhåpentligvis vil likevel fremstillingen være rimelig dekkende for det som faktisk skjedde og hvorfor.

Når det gjelder vurdering av resultatet vil naturlig nok ansatte, ledelsen, medlemsbedriftene og omverden for øvrig kunne ha noe ulike oppfatninger. Min konklusjon er i alle fall klar: Ut fra de intensjoner som lå til grunn og de mål som ble satt, er FNH en suksess og

har nådd det mål som ble formulert i et tidlig prosessdokument:

”FNH skal fremstå som en mer effektiv næringsorganisasjon enn BF og NFF var hver for seg”.

Før vi går nærmere inn på hvorfor og hvordan FNH ble dannet, kan det være informativt å gjengi noen avsnitt fra FNHs egen presentasjonsbrosjyre som ble utgitt kort tid etter fusjonen:

”Den norske Bankforening og Norges Forsikringsforbund er fra 1. januar år 2000 gått sammen i en ny felles næringsorganisasjon under navnet Finansnæringens Hovedorganisasjon (FNH).

*Ingvar Strøm* er cand.oecon, og var adm. direktør i Norges Forsikringsforbund fra 1991 fram til fusjonen med Den norske Bankforening i 2000 og deretter viseadm. dir. i Finansnæringens Hovedorganisasjon.

Ved tusenårsskiftet betjenes over 80 % av markedet fra finanskonserner. Når brorparten av selskapene opererer på tvers av tradisjonelle bransjeskiller i finansnæringen, har de sett det formålstjenlig med en interesseorganisasjon som kan representere medlemmene i sin fulle bredde. Etableringen av FNH er en naturlig følge av utviklingen i norsk finansnæring.

Gjennom Norges EØS-medlemskap og styringen av det indre marked, blir EUs beslutningsorganer av økt betydning for finansvirksomheten i Norge. Med en sterk grad av internasjonalisering blant leverandørene i det norske finansmarkedet, setter det nye krav også til den organisasjonen som skal ivareta de næringspolitiske interessene. For å kunne få gjennomslag for vitale interesser for norskbasert finansvirksomhet er det nødvendig å koordinere og effektivisere innsatsen. Dette står sentralt for FNH.

I dag står bank og forsikringsvirksomheten sammen i de fleste næringspolitiske saker, dog er det fortsatt noen områder hvor det kan spores interessekonflikter. Vi har søkt å etablere en organisasjon som ikke bare skal samle ulike bransjer innenfor finansnæringen, men også ivareta særinteresser og løse eventuelle interessekonflikter innenfor næringen.

FNH er en spennende nykonstruksjon. Norge er, så vidt vi vet, det første landet i verden hvor det etableres en felles næringsorganisasjon for hele finansnæringen. FNH har som ambisjon på sikt å samle alle deler av finansnæringen, og er følgelig åpen også for virksomheter som i dag er medlem i andre næringsorganisasjoner.

Med et styrket faglig miljø innenfor et bredere fagfelt og bedre samordning i næringspolitiske spørsmål har vi gode forutsetninger for å oppfylle de ambisiøse mål vi har satt oss. Norskbasert finansvirksomhet er avhengig av at vi lykkes i dette arbeidet.”

I disse avsnittene finner vi hovedargumentene bak dannelsen av FNH:

- Strukturen i det norske finansmarkedet, som i forhold til andre land tidlig var dominert av bransjeoverskridende finanskonsern.
- Felles utfordringer vis-à-vis EUs regelverk og internasjonalisering mer generelt.
- Stadig sterkere fellesinteresser mellom bank og forsikring i nasjonale næringspolitiske spørsmål.
- Synergieffekter i form av mindre dobbeltarbeid, lavere kostnader og sterkere gjennomslagskraft overfor myndigheter når næringen opptrer samlet.

### **Markedsstrukturen og regelverksutviklingen**

---

I årene like før og etter 1990 hadde lover og regelverk i det norske finansmarkedet undergått store endringer. Særlig gjaldt det dette for livsforsikring. Parallelt pågikk arbeid innenfor EU som ville legge føringer for Norge dersom dannelsen av EØS, det europeiske økonomiske samarbeidsområdet mellom EU-landene og de gjenværende EFTA-landene, ble en realitet.

Norske reguleringsmyndigheter fulgte det som forsikringsnæringen oppfattet som en særnorsk linje som, på sentrale områder, var i strid med toneangivende trekk innenfor EU.

Uansett årsak var det et faktum at forsikringsnæringen på dette tidspunkt ble stående mye alene i sin kamp mot myndighetene. En viss frustrasjon over manglende gjennomslag overfor myndighetene utløste synspunkter innen næringen om at et bredere samsjønsmessig samarbeid med andre bransjer og andre næringsorganisasjoner kunne være en vei å gå. Allerede rundt 1990 ble således lansert en tanke om å inngå i NHO, Næringslivets Hovedorganisasjon, som er en interesseorganisasjon for hovedtyngden av industrien samt deler av tjenestesektoren.

En mer nærliggende og fruktbar tilnærming var imidlertid samarbeid med andre bransjer innenfor finansnæringen, og da spesielt banknæringen. Utover på 90-tallet skjedde mye som etter hvert skulle legge et konstruktivt grunnlag for et nærmere samarbeid, særlig på to områder. Det ene var markedsstrukturen som raskere, og i større grad enn i andre land, gikk i retning av finanskonsern med både bank- og forsikringsenheter. Det andre var en betydelig liberalisering av regelverket som tillot en produktutvikling i sparemarkedet som mer og mer innebar like vilkår for bank- og forsikringsprodukter. Ikke minst var det viktig at skattemessige særfordeler for deler av forsikrings sparingen ble redusert samtidig som bankene i stadig større grad kunne tilby spareprodukter innenfor samme skatteregime som forsikringsselskapene. Dermed ble også bankenes egeninteresse i å arbeide for et fornuftig regelverk for forsikringsvirksomhet stadig større. De norske myndighetene hadde allerede for år tilbake sett behov for å ha et felles tilsynsapparat for finanssektoren, og var svært tidlig ute også i internasjonal sammenheng med en slik organisering.

For finanskonsernene som betalte medlemskontingent til flere organisasjoner, lå muligheter for innsparing ved å slå sammen organisasjonene. Avgjørende var nok likevel at konsernene kunne unngå faren for at konsernets bankdel og forsikringsdel deltok i hver sin næringsorganisasjon som formidlet ulike næringspolitiske standpunkter overfor myndighetene. Interessen kunne således konsentreres mer om mulige rammebetingelser samlet sett, uten vesentlig bekymring for kryssende særinteresser innenfor de respektive bransjer.

### Tilnæringsprosessen

Ut fra denne korte gjennomgangen av markeds- og regelverksutviklingen i de siste 10-15 år, er det lett å tenke seg at spørsmålet om

et nærmere formalisert samarbeid etter hvert ble mer aktuelt. På forsikringssiden var det nok noe misnøye med næringens gjennomslagskraft i årene frem til midt på 90-tallet, selv om det neppe var full enighet om årsakene. Medlemmer i en interesseorganisasjon vil normalt fokusere på svakheter i administrasjonen, mens administrasjonen nok vil ha sine oppfatninger hvorvidt medlemmene bidrar tilstrekkelig konstruktivt eller ikke.

Uansett ble det i 1995-96 utredet og gjennomført en omfattende strategiprosess i Norges Forsikringsforbund (NFF). Avdelingsstrukturen ble lagt fullstendig om, langt større fokus ble lagt på lobbyvirksomheten, og det ble tilført ny kompetanse utenfra i ledende stillinger. Bemanningen ble trimmet, og kostnadsnivået ble redusert med 20 %. Av utredningsmaterialet fremgår det at en Finansnæringens Hovedorganisasjon ble drøftet som et mulig alternativ, men ikke vurdert som ønskelig på det tidspunkt. Begrunnelsen var både behovet for først å rydde opp i egne rekker, samtidig som skadeforsikringsbransjen så lite synergi i et formalisert samarbeid med banknæringen.

På banksiden har nok interessen for en samorganisering med forsikring vært noe mer levende over noe lengre tid, uten at jeg har noen klar oppfatning av hvorfor. Rent anekdotisk kan jeg nevne at i et notat jeg utarbeidet som daværende sjeføkonom i DnB i 1990, om forholdet mellom Den norske Bankforening (BF) og medlemsbankene, var jeg inne på tanken om en Finansnæringens Hovedorganisasjon.

Ideen om en organisasjonsmessig samling av bank og forsikring går altså mange år tilbake. Så selv om den formelle fusjonsprosessen høsten 1999 kun tok 4 måneder fra de respektive styrevedtak ga klarsignal for forhandlinger til den fusjonerte enhet var etablert og i operativ virksomhet, var det en nær forhistorie som hadde lagt forholdene vel til rette.

Noe av dette kan ha alminnelig interesse, også i ettertid:

- Høsten 1997 ble det nedsatt en arbeidsgruppe på høyt administrativt nivå som fikk i oppdrag å vurdere forutsetninger og alternativer for et nærmere formelt samarbeid. Resultatet ble en rapport som inneholdt en vurdering av en Finansnæringsens Hovedorganisasjon som ett av alternativene. Resultatet av styrebehandling i BF og NFF våren 1998 var at inntil videre skulle fokus konsentreres om videre utvikling av det løpende samarbeid om faglige og næringspolitiske spørsmål.
- I løpet av sommeren 1998 ble det klart at BF fra våren 1999 skulle bli leieboer i Forsikringens Hus, etter at huset da ville være renoveret og fremstå med tilstrekkelig ledig kontorplass. Uten at det ble åpent proklamert, ble det kommende samboerforholdet fra begge sider vurdert som et skritt i retning av nærmere organisasjonsmessig samarbeid. Foranledningen var imidlertid rent tilfeldig, dvs. en kombinasjon av renovasjon, ledige lokaler og BFs behov for nye lokaler.
- I juni 1999 ble styrene i BF og NFF enige om å forberede et grunnlag for å kunne innlede forhandlinger om fusjon fra høsten av.
- Primo september 1999 vedtok styrene å innlede forhandlinger, primo desember ble fusjonsforslaget vedtatt av medlemsmøtene i begge foreninger med iverksettelse fra 1. januar 2000.

I ettertid kan det nok sies at mye av grunnlaget for styrevedtakene i september 1999 var lagt via de utredninger som var gjennomført helt fra høsten 1977. Fusjonsavtalen med tilhørende vedtekter – som utgjorde det formelle, organisasjonsmessige grunnlag for styringsstruktur, bemanning og organisering av den nye organisasjonen – ble i sin helhet utarbeidet i tremånedersperioden frem til medlems-

møtet i desember 1999.

Som kjent er sparebankene ikke medlem av FNH. Sparebankforeningen ble imidlertid i hele perioden fra høsten 1997 invitert til å være med i alle faser av utredningsarbeidet. De nøyde seg imidlertid med å delta i det løpende samarbeidet av faglig karakter.

### Sentrale vurderingselementer

I det arbeidet som gikk forut for den formelle strategiprosessen høsten 1999, ble en del kritiske forutsetninger for en fusjon nøye utredet og vurdert. De viktigste var følgende:

- a) I hvor stor grad forelå sammenfallende mål og problemstillinger av felles interesse kontra mulige motstridende mål og potensielle konfliktområder.
- b) I hvilken grad forelå et potensial for synergieffekter innenfor næringspolitikk og samfunnskontakt.
- c) Hva var potensialet for økt kostnadseffektivitet.

Problemstillingen under pkt. a) var naturligvis helt avgjørende for hvorvidt en fusjon ville ha livets rett, og følgelig for hvorvidt det ville være rimelig å forvente oppløsning fra de respektive grupper av medlemsbedrifter. De områder som særlig ble vurdert var følgende:

- *Generell økonomisk politikk.* Det syntes klart at fellesinteressene var åpenbare. Det gjaldt synet på den økonomiske politikk, herunder forholdet mellom finanspolitikk og pengepolitikk. Det gjaldt rollefordelingen mellom offentlig og privat sektor, og det gjaldt forholdet til internasjonal konkurranse og holdninger til EU/EØS.
- *Rammebetingelser for finansmarkedene.* Behovet for internasjonale konkurransedyktige lover og regelverk var felles. Strukturspørsmål ble derimot og naturlig nok vurdert noe ulikt, spesielt synet på gjensidige institusjoner og forholdet mellom små og

store bedrifter. Etter hvert som regelverket falt på plass (se ovenfor) syntes derimot oppfatninger om sparing og kapitaldannelse, herunder pensjonssparing og fondsbase- ring av folketrygden, å være sammenfallende.

- *Regulering av finansinstitusjonene.* Begge foreninger har sittet i Banklovkommissjonen og behandlet regelverket på en rekke ulike områder uten at det har oppstått nevneverdig uenighet. Et tidligere stridsspørsmål hvor bank gikk mot at forsikring skulle frigjøres fra å være underlagt bankenes kapitaldekningsregler, hadde ikke lenger noen aktualitet ettersom ordinære utlån fra forsikring langt på vei var avvirket.
- *Profil og engasjement utad.* Tradisjonelt hadde BF hatt et bredt samfunnsøkonomisk fokus, mens NFF hadde konsentrert seg om forsikringsfaglige og næringspolitiske spørsmål. Oppfølging i tråd med BFs tradisjon ble ansett som uproblematisk for NFF.

I spørsmålet om synergieffekt, dvs. pkt. b) ovenfor, var konklusjonen enkel ettersom viktige elementer var betydningen av felles holdninger innenfor hele finansnæringen, felles kontaktforum sett fra myndighetene, potensielt økt medieinteresse samt samordnet arbeid vis-a-vis internasjonale organisasjoner og tilsvarende økt styrke i internasjonale problemstillinger her hjemme.

Potensialet for økt kostnadseffektivitet, pkt. c) ovenfor, var utvilsomt til stede. Det ville gjelde innenfor utredningsvirksomhet, administrative fellestjenester, i balansen mellom kompetanse og bemanning samt i bruken av ressurser i medlemsbedriftene. Selv om målsettingen for og resultatet av fusjonsprosessen var en umiddelbar og direkte kostnadsreduksjon på 15 %, var dette aldri noe avgjørende argument for en sammenslutning av BF og NFF. Potensialet for større næringspolitisk gjennomslag overfor myndighetene og omverdenen for øvrig var trolig av langt større

betydning for den endelige beslutning om fusjon enn om potensiell innsparing hadde vært 5 eller 15 %.

## Ny organisasjon

### Styringsstrukturen

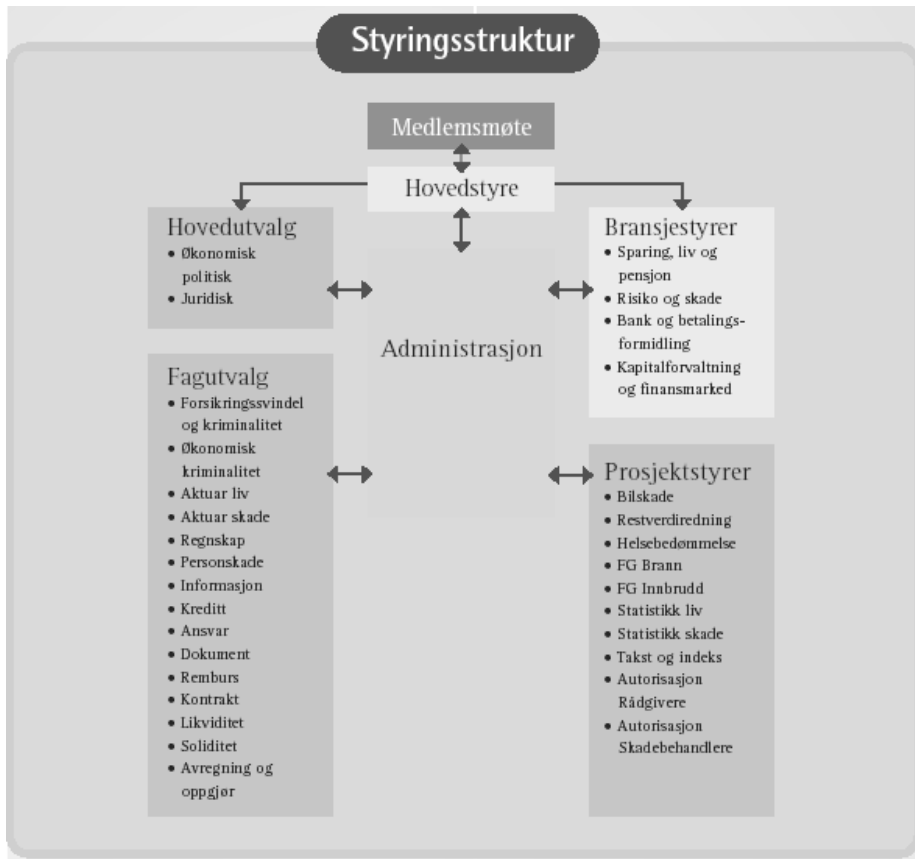
Den nye organisasjonen var altså på plass fra 1. januar 2000.

Figur 1 på neste side viser en skisse av styringsstrukturen med hovedstyre og fire bransjestyret samt underliggende utvalg og styringsgrupper. Intensjonen var en mest mulig integrert organisasjon fra første stund. Bransjestyrene var imidlertid også etablert for å sikre en størst mulig innflytelse for de respektive bransjer. Arbeidsdelingen mellom hovedstyret og bransjestyrene er i hovedsak bestemt ved at hovedstyret har delegert alle beslutninger av bransjespesifikk karakter til bransjestyrene, mens større og fremfor alt tversgående spørsmål behandles i hovedstyret. Hovedstyret har ellers naturlig nok det overordnede ansvar for budsjett, administrative og organisatoriske spørsmål, men også dette med utgangspunkt i forslag og innspill fra bransjestyrene.

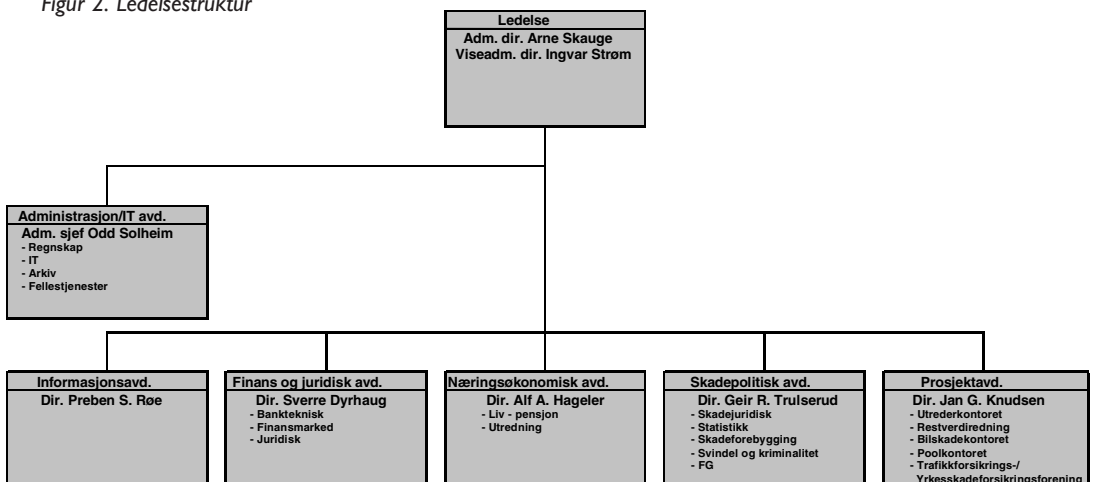
Erfaringene så langt er at styringsstrukturen har fungert rimelig godt, også i forhold til å ivareta de ulike bransjenes særtrekk. Det skyldes flere forhold. For det første vil konsernbedriftene ha sin øverste sjef som medlem av hovedstyret, mens de øverste ansvarlige for konsernets bransjevirkosomheter er medlemmer av de respektive bransjestyret.

Dernest er finansieringen delt i to elementer, det ene for det som er definert som basisvirksomhet hvor alle bransjene bidrar iht. fordelingsnøkler som i prinsippet tilsvarer den bransjerelaterte kostnadsfordeling. I tillegg er det etablert prosjektfinansiering for utvalgte områder hvor bransjestyrene har de facto budsjettansvar. Dette er særlig omfattende innenfor skadeforsikring hvor altså prosjektene finansieres direkte av skadeselskapene.

Figur 1. Styringsstruktur



Figur 2. Ledelsestruktur



Forøvrig er det etablert to tversgående hovedutvalg. Økonomisk-politisk hovedutvalg (ØPU) er rådgivende for hovedstyret og administrasjonen i saker av mer generell næringspolitisk og samfunnsøkonomisk karakter, herunder i noen grad de saker som skal behandles av hovedstyret. Juridisk hovedutvalg (JHU) har en tilsvarende funksjon på det juridiske område, men har i tillegg ut fra sakenes natur også mer direkte samhandling med bransjestyrene enn ØPU.

Ellers utgjør en rekke fagutvalg og prosjektstyrer en viktig del av styringsstrukturen hvorved eksperter fra medlemsbedriftene trekkes med både i utredningsarbeidet og i styringen av prosjektene. På dette nivået er spesialiseringsgraden så vidt høy at bransjeoverskridende områder langt på vei koordineres via administrasjonen.

## Administrasjonen

Figur 2 på forrige side viser den interne organisering slik den nå er blitt pr. 1. januar 2004, etter at det er foretatt visse justeringer underveis, spesielt i forhold til det opprinnelige prinsipp om mest mulig tversgående avdelinger.

Graden av integrasjon innenfor hvert område er således noe redusert i tråd med de erfaringer som er vunnet. Den viktigste endringen er at skadeforsikring nå har to egne avdelinger. Skadepolitisk avdeling (SPA) er en tverrfaglig avdeling som består både av skadeaktuarer, jurister og ulik skadeforebyggende ekspertise. Prosjektavdelingen (PRO) ble dannet etter at TFF/YFF (Trafikkforsikringsforeningen/Yrkesskadeforsikringsforeningen) gikk inn i FNH. Her administreres dessuten de fleste prosjektene på skadesiden, samt poolene, i første rekke naturskadepoolen.

Finans og juridisk avdeling (FJA) samler den finansmarkedsrelaterte kompetanse og den generelle juridiske ekspertise. Juristene betjener i tillegg særlig ledelsen i struktur- og

selskapsrettslige spørsmål, samt er ressurspersoner for juridiske spørsmål i resten av organisasjonen.

Næringsøkonomisk avdeling (NØA) ivaretar den tidligere bankforeningens markedsøkonomiske utredningsoppgaver samt fagpolitiske spørsmål innen sparing, liv og pensjon. NØA er således en utpreget tverrbransjefaglig avdeling hvor samfunnsøkonomiske spørsmål særlig knyttet til bank og livsforsikring blir håndtert under felles ledelse.

Informasjonsavdelingen ivaretar alle bransjeinteresser, delvis ved å fronte alle typer saker utad, delvis ved å ha ansvaret for kommunikasjonssystemer både internt og vis-à-vis medlemmene, og endelig ved å ha ansvaret for årskonferansen, årlige publikasjoner og tilsvarende informasjon utad.

Administrasjonsavdelingen står for de fleste fellestjenester internt, samt utarbeidelse av budsjett og regnskap.

## Enkelte utviklingstrekk siden 2000

I fusjonsavtalen står det klart at FNH ønsker å være en næringsorganisasjon for alle finansområder. Spesielt sies det at det er et mål å få Sparebankforeningen inn i et formelt organisasjonsmessig samarbeid. Etter at DnB NOR nå er etablert som en fusjon mellom den tidligere største sparebanken og den største forretningsbanken med tilhørende konsernaktiviteter, er en næringspolitisk samling med sparebankene rykket nærmere. DnB NOR er p.t. medlem både i FNH og i Sparebankforeningen hvilket må antas å være lite hensiktsmessig over tid.

Høsten 2001 flyttet sekretariatet til Norske Pensjonskassers Forening inn i Finansnæringens Hus. Foreningen kjøper utvalgte tjenester fra FNH, men har beholdt sin økonomiske og juridiske selvstendighet fullt ut.

Fra 1. januar 2004 er Verdipapirforetakenes Forening blitt såkalt foreningsmedlem i FNH, og foreningens sekretariat skal etter planen

flytte inn i Finansnæringens Hus i løpet av året. Intensjonen er å utvikle et faglig og administrativt samarbeid med sikte på gjensidig utnyttelse av hverandres kompetanse både i faglige og praktiske spørsmål. Finansieringsselskapenes Forening hadde allerede i utgangspunktet et tilsvarende foreningsmedlemskap i BF, som er fortsatt i FNH.

Det internasjonale området er blitt en integrert del av arbeidet for nær sagt alle fagenheter i FNH. Den viktigste kanalen for informasjon og samarbeid er de europeiske fellesorganisasjonene, CEA på forsikrings siden og EBF på banksiden. Her er FNH som eneste organisasjon i Europa medlem i begge foreninger. Det gir en større bredde i tilgangen på kunnskap om EU og tilhørende analyser enn BF og NFF tidligere hadde hver for seg. Dette sammen med budsjettmessige hensyn har gitt foranledning for å melde FNH ut av kreditforetakenes europeiske samarbeid, EMF, og derved spare penger og unødig dobbeltarbeid. Som nordisk representant for tiden i CEAs presidium samt som stedfortreder for FNHs administrerende direktør i EBFs eksekutivkomité er undertegnede faktisk den eneste representant for finansnæringen i Europa som deltar i styrende organer i begge de store paneuropeiske finansnæringsorganisasjoner.

Når det gjelder synergieffekter av faglig art som følge av dannelsen av FNH, bør også nevnes svindel og kriminalitet. Her har FNH kunnet samordne arbeidet på bank- og forsikrings siden, her hjemme vis-à-vis politimyndighetene og internasjonalt i samarbeidet over landegrensene.

## **Oppsummering – Kan de norske erfaringene være til nytte for andre land?**

---

FNH er så vidt vites den eneste nasjonale næringsorganisasjonen som ivaretar interessene både for bank og forsikring, om enn foreløpig bare for forretningsbanknæringen. I en del andre land har problemstillingen vært brakt på bane uten at det er blitt noe mer ut av det. Mest konkret har nok tilnæringsforsøket vært i Storbritannia. FNH hadde i 2003 besøk fra det britiske forsikringsforbundet som ønsket å kartlegge forutsetningene for dannelsen av FNH og de etterfølgende erfaringer som kunne ha relevans for et eventuelt formelt samarbeid mellom bank og forsikring i Storbritannia.

Konklusjonen var at det nok foreligger en del spesielle forhold i det norske finansmarked som ikke uten videre var relevante for det britiske markedet. Tilnærmingen endte med et tettere samarbeid mellom den britisk bank- og forsikringsnæring, men uten noen formell overordnet struktur.

På den annen side skjer det jo i stadig flere land at tilsynsvirksomheten med de ulike finansbransjene samordnes under en hatt. Utviklingen i retning av stadig mer likeartede produkter og konkurransenøytrale rammevilkår synes å pågå i de fleste land, noe som åpenbart også fremskyndes via den mer og mer omfattende regelverksutviklingen i regi av EU.

Våre erfaringer med FNH er i alle fall så positive at det ville være overraskende om ikke andre lands markeder også i en ikke altfor fjern fremtid kommer til å satse på en felles interesseorganisasjon for bank, forsikring og andre deler av finansmarkedet. Men enn så lenge er vi faktisk litt stolte av å være først ute, og dermed være et mulig forbilde for våre søsterorganisasjoner i andre land.