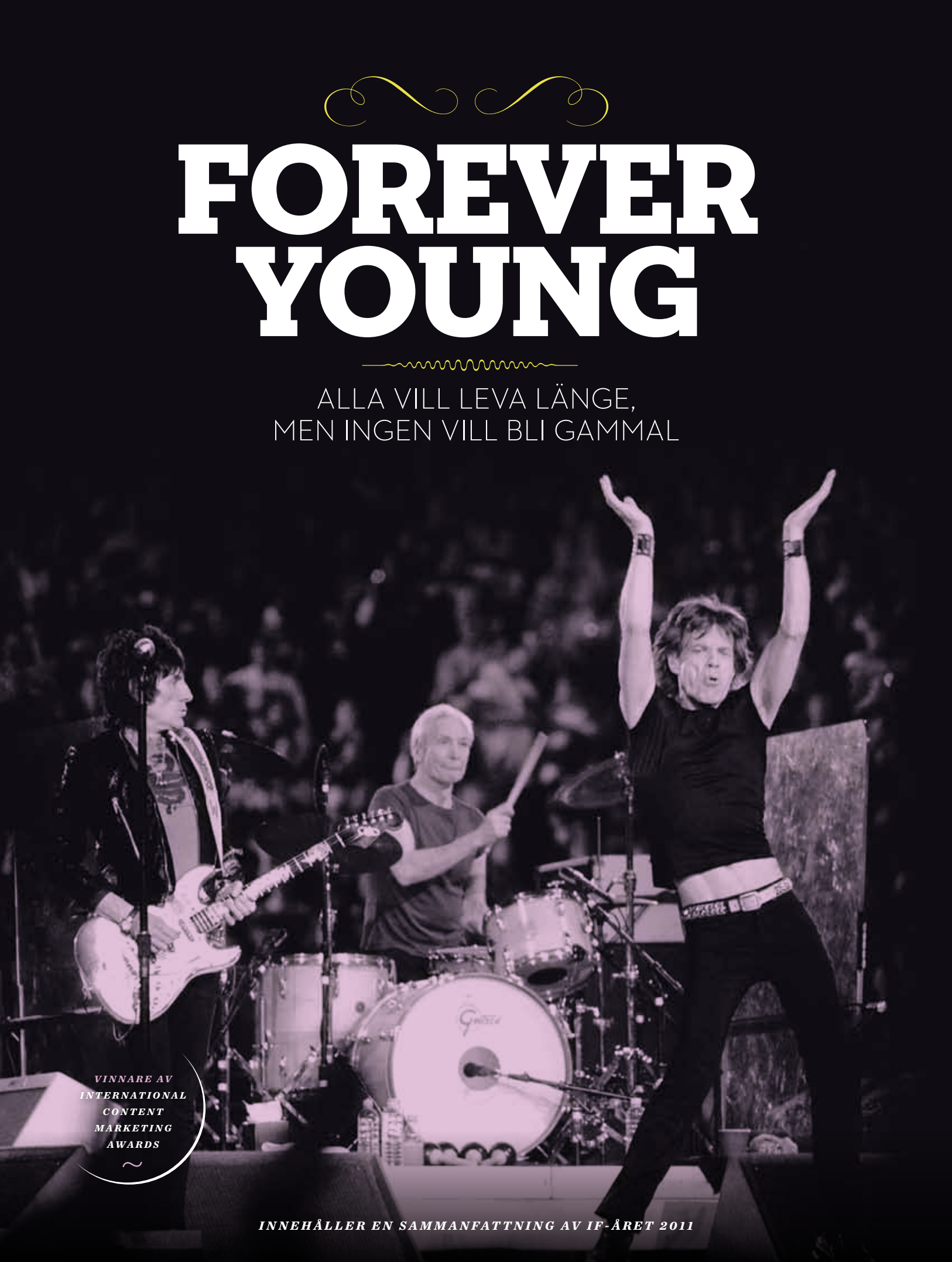


FOREVER YOUNG



ALLA VILL LEVA LÄNGE,
MEN INGEN VILL BLI GAMMAL



VINNARE AV
INTERNATIONAL
CONTENT
MARKETING
AWARDS



INNEHÅLLER EN SAMMANFATTNING AV IF-ÅRET 2011

FÖRNYELSE GER FRAMGÅNG



IF BILDADES för drygt tio år sedan genom ett samgående mellan ett antal nordiska skadeförsäkringsbolag och är därmed ett relativt ungt företag. Samtidigt är If en av de äldsta affärsverksamheterna i hela Norden, rötterna sträcker sig tillbak till 1767, då vårt ursprungsbolag bildades i dåvarande Danmark–Norge.

Nästan 250 år senare är den brandförsäkring If erbjuder överraskande lik den som fanns på 1700-talet. Försäkring står och ska stå för stabilitet, stabiliteten ger trygghet och förutsägbarhet för kunderna när de drabbas av en olyckshändelse. De vet att If finns där och att vi hjälper dem.

STABILITET ÄR INTE DET SAMMA som stillastående. IT har formligen revolutionerat stora delar av arbetet i försäkringsbolagen, där exempelvis Ifs miljontals försäkringsavtal som tidigare förvarades i pappersform i enorma arkiv nu lagras digitalt. Internet spelar en allt större roll i hur vi köper våra försäkringar och anmäler försäkringsskador. Och If har i dag en skadehantering där vissa försäkringsskador sköts helt automatiskt och där kunderna får sekundschnabbt svar om ersättningen via mejl eller smartphone. Så If är också förändring och förnygring.

INGENSTANS I AFFÄRSVÄRLDEN är balansen mellan stabilitet och förnyelse viktigare än i företagskulturen. Den befintliga kulturen bygger på den kompetens och de strategier som skapat framgångar genom åren. Men man får inte stelna i det gamla. För att fortsätta att hävda sig i konkurrensen måste företag bejaka initiativkraft, kunna integrera förändringar och nya möjligheter i omvärlden. För att fortsätta att gå bra måste man hålla sig ”Forever young”. Bland annat om det handlar Ifs årsskrift för 2012 som du nu håller i din hand. ✕

Trevlig läsning!

TORBJÖRN MAGNUSSON, KONCERNCHIEF FÖR IF

PS. Mot slutet av den här skriften finns ett avsnitt som presenterar If och vårt resultat för 2011. Intressant det också!



~ INNEHÅLL ~



KAPITEL 1

JOBDET

- 6** JAKTEN PÅ FÖRNYELSE
- 10** FYRA NORDISKA FÖRETAG OM FÖRYNGRING



KAPITEL 2

HISTORIEN

- 16** NÄR DET UNGA SLOG IGENOM
- 18** DEN SISTA TANTEN



KAPITEL 3

I DAG

- 22** NORDEN 2010/1980
- 24** DE NYA GAMLA
- 26** DE NYA UNGA
- 29** SÅ GAMLA KAN VI BLI

KAPITEL 4

FRAMTIDEN

- 30** FILOSOFERNA SVARAR
- 32** LIVET I FRAMTIDEN



33
SAMMAN-
FATTNING AV
IF-ÅRET 2011

FÖR EVIKT UNG

Ungdomsdyrkan och åldersrädsla präglar i dag hela vårt samhälle. 25-åringens egenskaper, erfarenheter och kunnande glorifieras medan 40- och 50-åringen anses passé i många sammanhang. Men vad handlar denna ungdomsfixering egentligen om? Och hur har den uppstått?

TEXT: JOHANNA BRYDOLF

Det är den snabba förändringstakten i vårt samhälle som är orsak till vår dyrkan av ungdomen och rädsla för allt som har med ålderdom att göra, enligt Sven-Erik Klinkmann, docent i folkloristik vid Åbo akademi. Och förändringstakten ökar. Man talar om den flytande moderniteten där ingenting står still, utan allt är i ständig rörelse.

Sven-Erik Klinkmann menar att i ett samhälle som förändras så snabbt som vårt, är det de unga som lättast och snabbast tar till sig det nya. Ett exempel på detta är datorkunnandet. Att använda digitala medier är självklart för de flesta i dag, men de yngre generationerna har haft lättare att göra det till en del av sin vardag och sin kunskapsbas.

– Man kan hävda att ungdomen äger en kunskap som är överlägsen den som i äldre samhällen fästes vid traditioner, gamla myter och sedvänjor, alltså olika typer av överförd kunskap som fanns framför allt hos äldre människor, säger Sven-Erik Klinkmann.

1. FÖRETAGEN DRIVER PÅ

Men om förändringstakten är orsaken till vår strävan efter det unga, vad är det då som orsakar denna snabba förändringstakt? Enligt Sofia Ulver-Sneistrup, konsumtionsforskare vid Lunds universitet, är svaret självklart:

– Det är företagen som driver på förnyelsekulturen. Hela företagsvärlden är ju beroende av förnyelse för att man ska kunna sälja produkter. Och ungdomar är alltid först med att upptäcka det nya, säger hon.

Men man kan också se saken från andra hållet, att företagen både skapar trenderna och är slavar under dem. Eller som Astrid Gade Nielsen, kommunikationschef på Arlakoncernen i Danmark, uttrycker det:

– I konsumtionssamhället är förändring det enda som är konstant. Som företag är det livsnödvändigt att ständigt förnya sig. Allt förändras hela tiden, trenderna, behoven, konsumenterna och därmed även sättet vi arbetar på, säger hon.

2. TONÅRSKULTURER

Vår tids ungdomsfokus har sina rötter i 1950-talet då ungdomar blev en egen grupp med en egen kultur, egna ikoner och egna pengar. En ny konsumentgrupp var därmed född, och fick genast företagets ögon på sig. Sedan kom 68-rörelsen med ledordet ”lita inte på någon över 30”. Därefter har fokus på ungdomen från näringsliv och samhälle hela tiden ökat. I dag lyser ungdomsfixeringen igenom på flera plan i samhället. TV, tidningar och radio karaktäriseras av ett stort ungdomsfokus, inom arbetslivet finns många exempel på åldersdiskriminering och uttrycket ”ung och hungrig” återkommer ständigt i jobbbannonser.

3. REKLAMKONSUMTION

Att ungdomen hyllas i konsumtionssamhället är särskilt tydligt i reklamsammanhang. Mitte Blomqvist, creative director på reklambyrån Storåkers McCann i Stockholm, tycker att även om många unga är goda konsument, det vill säga gillar att köpa saker, så blir det något av en paradox att ständigt rikta reklam mot denna grupp eftersom de unga oftast inte har de största plånböckerna.

– Som reklam kreatör har jag genom mina snart 20 år i branschen fått ytterst få briefer riktade till äldre människor. Tyvärr, säger Mitte Blomqvist.

– Det finns en allmän fördom om att alla människor oavsett ålder, har lust att identifiera sig med en 20-åring. Något jag faktiskt betvivlar, säger Mitte Blomqvist.

Att vårt samhälle är i hög grad individcentrerat är något hon också tror spår på vår ungdomsdyrkan: vi flyttar hemifrån tidigt och klarar oss själva medan staten tar hand om våra barn och föräldrar.

– Om du är ung och utan barn i dag så har du en fantastisk frihet. Du behöver

inte lägga tid på någon annan än dig själv om du inte vill. Du får tid att göra saker och att synas. I en sådan modell behövs inte äldre människor, de blir i stället mer av en börda, säger Mitte Blomqvist.

4. SKÖNHETSINDUSTRI

När det gäller utseende är det den ungdomliga skönheten som gäller. Efterfrågan på kosmetisk kirurgi växer. Skönhetsoperationer ökar mycket, särskilt i Norge och Sverige, något mindre i Danmark och ännu mindre i Finland.

– I dag vill de allra flesta av oss, både män och kvinnor, bekämpa åldrandet, säger Pål Schistad, plastikkirurg på Fornebuklinikken i Oslo.

Fornebuklinikken öppnade 1984 som Nordens första privata plastikkirurgiska klinik. På den tiden var patienterna från medel- och överklassen och man höll hemligt att man opererat sig eftersom man var rädd att bli stämplad som en avvikare. Sedan dess har branschen växt enormt och synen på plastikkirurgi har förändrats totalt.

– I dag har vi har patienter från alla socialgrupper och yrkeskategorier. Kosmetisk kirurgi har blivit mer tillgängligt och mer accepterat och i motsats till tidigare är det alltför yngre som gör ingrepp, säger Pål Schistad.

Han påpekar att ungdomligt utseende dock inte är nytt fenomen även om det förstärkts på senare tid.

– Utseende och mode har alltid varit i fokus för människor. Plastikoperationer i kosmetiskt syfte utfördes redan i romarriket under Caesars tid. Men kropp och utseende är mer i fokus i dag jämfört med förr, säger Pål Schistad.

5. DÖDSSKRÄCK

Att vårt fokus på kropp, utseende och hälsa ökat handlar till stor del om tid och pengar. Det tror i alla fall Thomas O'Dell, professor i etnologi vid Lunds universitet. Han menar att det som på ytan ser ut ungdomsdyrkan egentligen handlar om vår rädsla för döden.

– Det finns en stor oro i vårt samhälle för att vara sjuk. Vi cyklar, promenerar, motionerar. Det är ett tecken på att dyrka ungdomlighet men även på att vara rädd för sin dödlighet, säger Thomas O'Dell.

Han förklarar att denna rädsla är inget nytt, man var lika rädd för döden på medeltiden. Skillnaden är att för fick man acceptera livets gång: man föds, åldras och dör. I dag, däremot, kan man konsumera sig till ungdomlighet genom att shoppa kläder och smink och operera sig.

– Att hylla ungdomen eller att oroa sig för döden är alltså inget nytt, men att vi gör det i så stor utsträckning hänger ihop med att vi i dag har tid, pengar och möjligheter att fundera över, ta hand om och stävja vår dödsrädsla, säger

Thomas O'Dell. ✕



Astrid Gade Nielsen,
kommunikationschef,
Arla.



Sofia Ulver-Sneistrup,
konsumtionsforskare,
Lunds universitet.



Sven-Erik Klinkmann,
docent i folkloristik,
Åbo akademi.



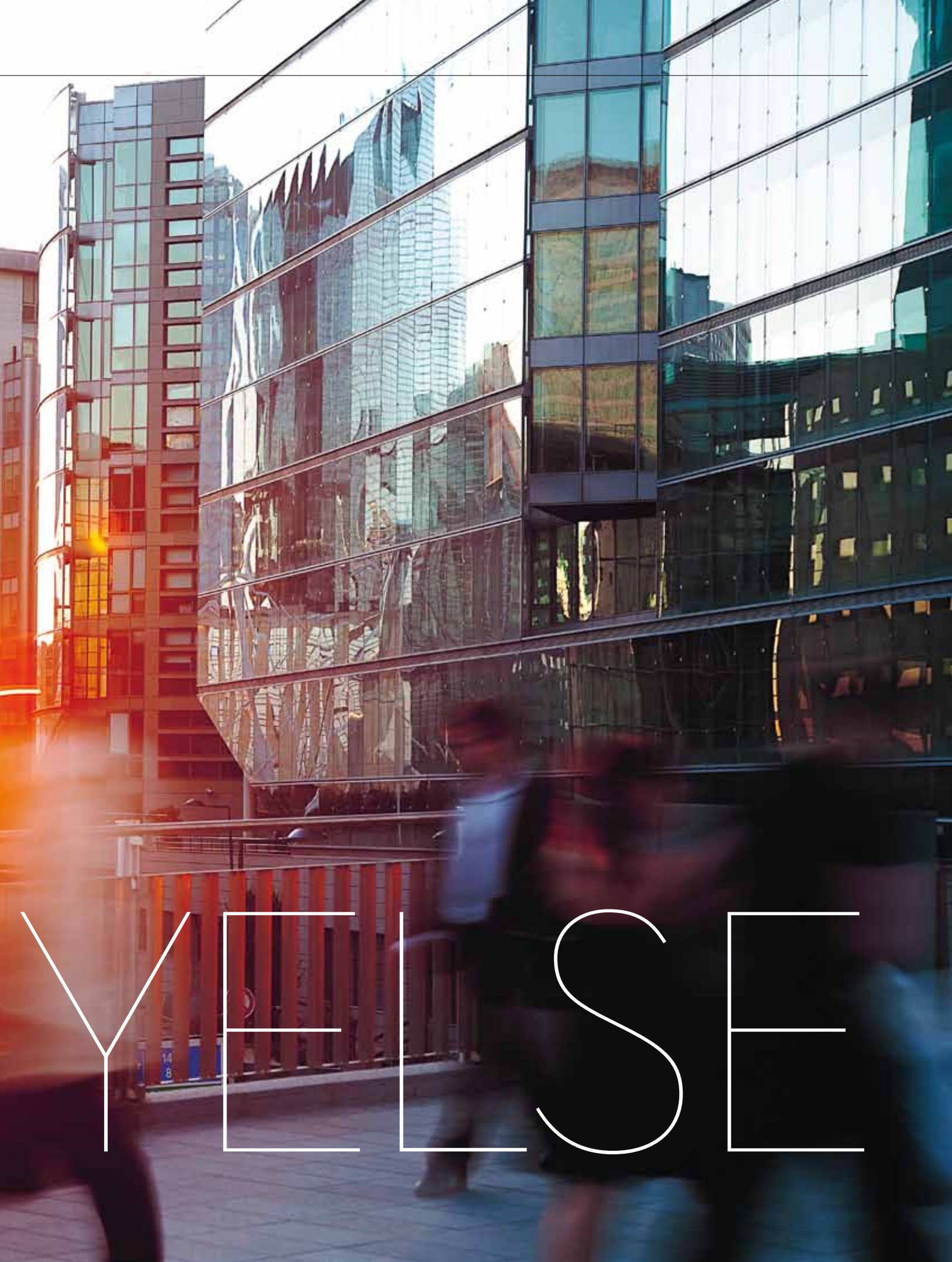
Mitte Blomqvist,
creative director,
Storåkers McCann.



GLÖM LÅNGA UTREDNINGAR OCH
TRADITIONELLA BESLUT. INOM
NÄRINGSLIVET I DAG GÄLLER DET
ATT VARA SNABB PÅ FOTEN OCH
HA KOLL. STÄNDIG FÖRÄNDRING
ÄR DET NYA KONSTANTA.

TEXT: PETER HAMMARBÄCK | FOTO: GETTY IMAGES

..
FÖR



YET ELSE



MIKE DANILOVIC
Professor i industriell
organisation med fokus på
innovation vid högskolan i
Halmstad, Sverige.

Företag som slutar utvecklas överlever inte i längden. Det menar Mike Danilovic, professor i industriell organisation med fokus på innovation vid högskolan i Halmstad. För att klara sig i en globaliserad värld med stenhård konkurrens måste processer för förnyelse finnas i alla företag.

Hur viktigt är det för företag att förnya sig?

– Det är direkt avgörande för företagets överlevnad.

Varför?

– För att omvärlden förändras. Ekonomiskt, tekniskt, politiskt, demografiskt – ALLT förändras. Konkurrenterna förändras. Konjunkturförändringar och politiska beslut förändrar spelplanen ... Allt detta, i kombination med kundernas förändrade attityder, gör att du hela tiden måste förändra dig. Ta Apples intåg på mobiltelefonmarknaden som ett exempel: de kom in från en annan bransch med ett nytt sätt att se på mobiltelefonen. De etablerade aktörerna i mobiltelefon- och datorbranschen skrattade när Apple presenterade sin första iPhone, men det är ingen som skrattar längre. Apple

tjänar ensamma lika mycket som alla andra mobiltillverkare gör tillsammans. Historien har lärt oss att de största, mest radikala innovationerna sällan kommer från de stora aktörerna inom befintliga branscher.

Är förnyelse olika viktig i olika branscher?

– Både ja och nej. I vissa branscher kan det se ut som om förändring sker långsamt, i andra branscher snabbare. Men jag menar att det är en illusion, förnyelse är viktig i alla branscher. Många stora, etablerade bilmärken har i dag problem för att de inte förstått att de måste förändra sig i takt med att omvärldsfaktorer som miljömedvetande, energipris med mera förändrats. Toyota, ett av världens mest innovativa bilföretag, förstod tidigt och långt före de flesta andra vad som höll på att hända och tog fram sin hybrid, Prius. De skapade därmed en helt ny marknad. Det är ett lysande exempel på hur man skapar nya affärsmöjligheter genom att förstå omvärlden, utveckla och anpassa sin strategi och förändra sin produkt.

Vilka faktorer motarbetar förändring och förnyelse inom företag?

– Många storföretag stelnar i sina strukturer och arbetsformer. Man bygger in mekanismer i företagen som försvårar förändring, till exempel gammaldags tänkande, hierarkiska strukturer och byråkratiska processer, toppstyrning och makthunger. I sådana organisationer kan förändring uppfattas som hotfull och det kväver den organiska process för innovation och entreprenörskap som behövs för förändring och förnyelse.

Hur viktig är mångfald för förnyelsen?

– Väldigt viktig. Många framgångsrika amerikanska företag har lyckats med mångfalden. I Norden är det sämre, här är variationen väldigt begränsad. Du

*I vissa branscher kan det se ut som om förändring sker långsamt, i andra branscher snabbare. Men jag menar att det är en illusion, **förnyelse är viktigt i alla branscher.***

behöver folk i ditt företag som kan komma med nya infallsvinklar, som har andra erfarenheter, referenspunkter och kompetenser.

Vilka företag är bra på förändring och förnyelse?

– Det varierar, men ofta yngre företag, och ofta hightech-företag. Det finns framför allt en kategori företag som vi kallar ”born global”, som bestämt sig direkt för att bli globala och inte bara stanna på sin hemmamarknad. De är flexibla, medvetna om att olika marknader fungerar på olika sätt och inställda på att växa – och förändras längs vägen.

Har mindre företag lättare att förnya sig?

– Ja, generellt tycks mindre företag ha lättare för förändring.

Vilka kompetenser behövs inom ett företag för att lyckas med förnyelsearbete?

– Man behöver en blandning av olika kompetenser. Det är svårt att peka ut det ena eller det andra. Inom teknikföretag behöver du i grunden en genuin teknisk kompetens, men det räcker inte med det. Du måste också ha kommersialiseringskompetensen – att förstå kunderna och kunna göra affärer av dina produkter. En uppfinning blir inte en innovation förrän den når marknaden.

Hur avgörande är företagsledningen?

– Ledningen spelar en oerhört viktig roll. Den kan antingen ta kål på innovationskraften eller skapa förutsättningar för förändring, förnyelse och innovation. Den kan välja att stimulera till engagemang, skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna utvecklas och aktivt bidra till nyskapande. Men i slutändan kan inte ledningen själv skapa förnyelse och innovation, det måste komma inifrån, från



*Ett bra företag **slutar aldrig lyssna på sina kunder** – tvärtom ska man helst ha kunden som medproducent till produkterna och tjänsterna från allra första början.”*

medarbetarna. Vad som många gånger saknas är en strategisk dialog mellan ledning och medarbetare.

Hur påverkar globaliseringen behovet av förnyelse?

– Den är viktig i sammanhanget. Företag som vill expandera på olika marknader måste förstå olika etniska grupper, nationaliteter, religioner. Att kunna bemöta kunderna på rätt sätt, på rätt språk och på ett kulturellt acceptabelt sätt, särskilt i tjänsteproducerande företag, är mycket viktigt. Det gäller både om du vill göra affärer på din hemmamarknad och om du vill exportera till andra delar av världen. Du måste förstå den omvärld du verkar i och de kunder du möter.

Kan man ta in ny teknik, som sociala medier, i förnyelsearbetet?

– Fler företag borde göra det, ja. Man kan tänka sig mer interaktiva hemsidor från företagen, där företag och kunder interagerar, samtalar, kommer med synpunkter och erfarenheter och tillsammans tar fram nya produkter och tjänster. Ett bra företag slutar aldrig lyssna på sina kunder – tvärtom ska man helst ha kunden som medproducent till produkterna och tjänsterna från allra första början – det är ju hon eller han som ska använda dina produkter och förväntas betala pengar för den. Kunderna vill alltmer vara medskapare. Se bara på spelindustrin! ✕

ÅF sponsrade den populära svenska häcklöparen Sanna Kallur under flera år. Numera arbetar hon med rekrytering på informationsavdelningen. Här tillsammans med informationschefen Viktor Svensson som lett företagets förnyelsearbete.

ÅF

GAMMAL BLIR UNG

ÅF

Grundat: 1895

Antal anställda: 4 650

Omsättning: 4,8 miljarder kronor (2010)

Finns i: 15 länder, bland annat Sverige, Norge, Finland, Danmark och Schweiz

NÄR ÅNGPANNEFÖRENINGEN FÖR- VANDLADES TILL ÅF VAR DET INTE BARA EN MASSA BOKSTÄVER SOM SKALADES BORT. ETT TJOCKT LAGER MED MOSSA FÖRSVANN OCKSÅ FRÅN VARUMÄRKET.

TEXT: MARKUS WILHELMSON | FOTO: JÖRGEN HILDEBRANDT

Med mer än ett sekels historia att luta sig emot så ifrågasatte ingen teknik-konsultföretaget Ångpanneföreningens stabilitet eller erfarenhet. Problemet var att lönsamheten var dålig, aktiekursen svag, att de anställda inte kände stolthet över sitt företag och att många attraktiva ingenjörer valde att arbeta hos konkurrenterna.

– För att lyckas vända utvecklingen kom vi fram till att vi måste skapa ett attraktivt varumärke, berättar ÅF:s informationschef Viktor Svensson, som har lett den satsning som påbörjades 2003.

ATT GÖRA EN varumärkesresa för att upplevas som ung, fräsch och nytänkande drömmar många företag om. Få lyckas.

För ÅF var det en resa på många parallella plan: 18 dotterbolag samlades i fyra divisioner och pengarna för de spridda marknadsaktiviteter som tidigare nästan hade konkurrerat med varandra samlades i en påse.

Resultatet blev att ÅF plötsligt hade muskler att vara ett av de företag som presenterade sändningarna från OS i Aten 2004 i Sveriges Television.

– En del undrade vad vi hade där att göra. Vi som varken sålde choklad eller schampo. Men så fick jag ett mejl som jag aldrig kommer att glömma, från en av våra konsulter i Göteborg. Hennes dotter hade pekat på tv:n under OS och sagt: ”Det är ju där du jobbar, mamma.”

Viktor Svensson visste att resan hade börjat och att ÅF var på rätt väg.

FÖR VARJE ÅR SOM HAR GÅTT menar han att de anställdas stolthet har ökat och, lika viktigt: omvärlden förstod också att något höll på att hända med ÅF. På kort tid klättrade koncernen från plats 85 till plats tre på den lista över attraktiva arbetsgivare som unga, yrkesverksamma civilingenjörer röstar fram.

Nästa steg var att hitta ett ansikte som kunde symbolisera den förnying av varumärket som ÅF nu var mitt inne i.

Valet föll på häcklöparen Susanna Kallur.

– Hon symboliserar precis det som ÅF vill vara: ball, men helylle. Dagen innan vi skulle presentera henne fick hon Jerringpriset, framröstad av svenska folket, före Tre Kronor som hade tagit OS-guld, säger Viktor Svensson.

KOPPLINGEN TILL IDROTT har fortsatt via ÅF:s samarbete med Sveriges Olympiska Kommitté, med sponsring av friidrottens Golden League och övertagandet av den segeltävling som tidigare kallades Gotland Runt och numera heter ÅF

Offshore Race.

Men vad hände med Ångpanneföreningens själ? Var det inte lätt att den gick förlorad när ÅF:s ansikte skulle lyftas?

– Vi är ett annat företag i dag, men vi övergav aldrig det som var vi, det som vi kan stå för. I det här företaget finns massor av kompetens, men väldigt få divor. Därför var Susanna Kallur klockren. Om vi till exempel hade satsat på Zlatan hade det blivit helt fel. Då hade vi kommunicerat aggressivitet och attityd, och det är inte alls ÅF. ✕

”VI ÄR ETT
ANNAT
FÖRETAG I
DAG, MEN VI
ÖVERGAV
ALDRIG DET
SOM VAR VI.”

VIKTOR SVENSSON

MOODS OF NORWAY

Grundat: 2002

Antal anställda: 80

Omsättning: 200 miljoner kronor (2010)

Finns i: Norge, Sverige, Tyskland, USA, Japan, Kina

Antal butiker: 250

MOODS OF NORWAY

UNGA I SINNET

Efter studenten gav sig tre norska killar från Stryn ut på de amerikanska vägarna i en jeep. De körde från Key West i söder till Alaska i norr och kallade turnén för "The Good Karma Tour".

Där insåg de hur exotiska deras hemtrakter egentligen är. Så föddes en affärsidé som bygger på att mixa kontrasterna mellan den exotiska, traditionella norska stilen och den moderna modescenen. Humor och lekfullhet styr det mesta som Moods of Norway gör.

De har lanserat "spenderbyxan". När man vänder in och ut på byxfickorna möts man av en inskription med texten "Pank". De har tillverkat en seglarskjorta med inbroderad morsekod för "Vi behöver mer champagne".

- Vi försöker inte att vara unga och hipa. Det som är trendigast i dag kommer ändå inte att vara det i morgon, berättar Peder Børresen, en av de tre grundarna.

Att rådfråga och involvera äldre människor är ett återkommande tema i Moods of Norways historia. När en kollektion solglasögon skulle lanseras hämtade de modeller från ett äldreboende i Stryn och marknadsförde solglasögonen med devisen: "Rekommenderas av superheta modeller och en handfull pensionärer."

- Vi har ett öppet sinne och söker ständigt nya idéer. Det tror jag kommer att hålla oss ungdomliga och fräscha i många år. Den enda åldersanpassning vi tvingas göra är att dra ner på skateboardåkandet, säger Peder Børresen. ✕

En gång om året samlas Moods of Norways tre grundare för att ta årets hoppbild. "Så länge vi landar utan att bryta något vet vi att vi inte är för gamla för att hålla på med det här", säger Peder Børresen (till höger på bilden). Vid sin sida har han Stefan Dahlkvist och Simen Staalnacke.

REAKTOR**Grundat:** 2000**Antal anställda:** 150**Omsättning:** 168 miljoner kronor (2010)**Finns i:** Huvudkontor i Helsingfors

Reaktor trivs bäst i öppna landskap, utan väggar, och med små självorganiserande team på högst åtta personer som löser uppgifter tillsammans under stor frihet. Från vänster: Mikko Hyppönen, Kalle Kainu, Jari Mäkelä, Petteri Kilpiö och Perttu Auramo.



Mjukvaruföretaget Reaktor har utsetts till Finlands bästa arbetsplats fyra år i rad. Vägen till framgång har gått via platt organisation, övertidsförbud, öppet sinne och bastu på torsdagar.

Reaktor arbetar med kunder för vilka IT är en livsviktig del av affärsverksamheten och kallas en pionjär inom agila metoder i Finland.

Agil betyder smidig, lätttrölig, och metoden innebär att utvecklingsarbetet sker i nära samarbete mellan Reaktor och kunden. Människor och kommunikation anses viktigare än formella dokument under arbetsprocesserna.

Företaget är uppenbart framgångsrikt med kunder som Ericsson och den ledande finska teleoperatören Elisa.

Men hur undviker man att stagnera och bli mossig i den digitala värld som befinner sig i ständig förändring?

– Genom att hela tiden reflektera över det vi gör. Vi tycker inte om stora förändringsprocesser. I stället utvärderar vi konstant och försöker att göra varje sak bättre nästa gång, säger Timo Lukumaa, operativ chef och en av företagets grundare.

ATT REKRYTERA RÄTT PERSONER är centralt för att behålla lyhördheten mot omvärlden.

Rekryteringsprocessen är omfattande och ingen anställs utan att först ha intervjuats tre till fem gånger av olika personer på Reaktor.

– Vi letar då efter tre saker. Det första är förstås

talang och expertis. Det andra, som kanske är mer viktigt, är attityden. Är personen villig att lära sig nya saker och utmana sig själv? Vart vill han eller hon komma? Det tredje vi frågar oss är om det här är en person som vi vill hänga med, arbeta med, ta en öl med, säger Timo Lukumaa.

HELVETSBLINDEN ÄR VIKTIG för Reaktor.

Varje torsdag samlas de medarbetare som vill för att bada bastu. Organisationen är platt, väggar är bannlysta och alla ska kunna prata med varandra. Medarbetare med liknande fritidsintressen startar olika hobbyföreningar. Företaget värnar om medarbetarnas fritid och har begränsat arbetstiden till 7,5 timmar per dag. Resten av tiden reserveras för familj, vänner eller fritidsintressen.

– Många tror att det där bara är någonting som vi säger för att det låter bra. Men det är på största allvar. Det jobb vi utför är intensivt för hjärnan. Man kan inte sitta i tio timmar om dagen under någon lång period. Då blir man trött och utbränd. Det är ingen smart strategi i långa loppet, säger Timo Lukumaa.

Allt sammantaget har gjort att Reaktor dels utsågs till Europas bästa arbetsplats 2008 och nu fyra år i rad har korats till Finlands bästa arbetsplats.

– Det är naturligtvis mycket positivt. Det gör det lättare för oss att knyta till oss nya medarbetare och de tar med sig nya idéer, nya sätt att tänka. Så håller vi oss unga. Dessutom arrangerar vi regelbundet konferenser där vi nätverkar, delar med oss av våra erfarenheter och får ta del av andras, säger Timo Lukumaa. ✕

”MAN KAN INTE SITTA I TIO TIMMAR OM DAGEN UNDER NÅGON LÅNG PERIOD. DÅ BLIR MAN TRÖTT OCH UTBRÄND.”

TIMO LUKUMAA

A.P. MØLLER-MÆRSK

BLICKEN FRAMÅT

A.P. Møller-Mærsk är Nordens tredje största börsbolag, efter norska Statoil Hydro och finländska Nokia. Verksamheten är bred: världens största containerrederi, gas och olja, terminaler, detaljhandel och ägande i Danske Bank. Medlemmar av familjen Møller-Mærsk har fortfarande nyckelposter inom företaget.

Nanoteknik, miljöprojekt och avancerade managementutbildningar är lika naturliga delar av A.P. Møller-Mærskts verksamhet som containerfrakt och hamnterminaler.

Att frakta ett fartyg fullastat med grejer från ett land till ett annat kan tyckas vara en mycket simpel verksamhet. Idén är tidlös – precis så har människan gjort i tusentals år. Men världens största containerfraktare, danska A.P. Møller-Mærsk, är ett allt annat än stillastående företag. Innovation och förnyelse är hörnstenar i verksamheten för företaget som slåss mot angripande pirater och höga koldioxidutsläpp – samtidigt. Så här uttrycker sig Mærsk:

”Om du inte förnyar dig, står du stilla. Och att stå stilla betyder i dagens värld att gå bakåt, eftersom andra fortsätter att röra sig framåt.”

DEN DANSKA fraktgiganten grundades 1904 med en flotta bestående av ett skepp, ”Svendborg”. 107 år och två världskrig senare har Mærsk 500 fartyg och tankers. De har 108 000 anställda i 130 länder, äger en stor del av Danske Bank, har oljeplattformar på Nordsjön, driver flera butikskedjor och har en egen utbildningsakademi med lärocenter på fyra världsdelar.

Ett företag som vuxit till den storleken blir dels starkt – dels sårbart. Att vara tvåa på bollen går helt enkelt inte. När du lyckats flytta hela din tunga företagskropp dit konkurrenten befann sig för två år sedan är han långt borta, vid nästa innovation. Och du är fränsprungen.

A.P. MØLLER-MÆRSK
Grundat: 1904
Antal anställda: 108 000
Omsättning: 359 miljarder kronor (2010)
Finns i: 130 länder, huvudkontor i Köpenhamn

Därför handlar det om att kämpa dagligen för att se till att man är konkurrenskraftig och kan erbjuda marknadsledande varor och tjänster.

För att lyckas med sin ständiga utveckling måste företaget se till att fånga upp de bästa talangerna. Det görs bland annat genom utbildningsprogram Maersk driver världen över.

PÅ INNOVATIONSSIDAN satsar man framför allt på miljö och effektivitet. Miljöförbättringarna handlar mycket om att använda mindre dyrt bränsle. Maersk har till exempel satsat på återvinning av spillvärme från skeppens motorer och använder på så sätt 9 procent mindre bränsle. Man har tagit fram en ny revolutionerande propellertyp som ska spara 5–8 procent bränsle (och utsläpp) och forskar tillsammans med Köpenhamns universitet på att, med hjälp av nanoteknik, lyckas utvinna olja som ligger låst i kalksten på havsbotten i Danmark.

Att frakta en container full med grejer från en hamn till en annan låter kanske enkelt. Men utan ständig framåtrörelse och innovation hade inte A.P. Møller-Mærsk varit störst i världen på containerfrakt. ✕



Mærsk och dottern Ane Mc-Kinney Møller.

”På alla våra affärsområden måste företag antingen utvecklas eller riskera att stanna upp helt. Men på Maersk betyder inte innovation science fiction-projekt eller riktninglös kreativitet. Det är en högst fokuserad disciplin som möjliggör för oss att förenkla våra processer, förbättra resultatet och bygga ett bättre företag för alla inblandade.” Från företagets hemsida

FYRA LYCKADE EXEMPEL PÅ FÖRNYELSE



1 NOKIA

~ STÖVLAR TILL SMARTPHONES ~

I dag gör de smartphones. När de bildades i slutet av 1800-talet tillverkade de pappersmassa. Sedan köpte Nokia ett företag som gjorde galoscher och en firma som producerade el- och telegrafkablar. På 1960-talet började de tillverka elektronikprodukter som tv-apparater. Från 1980-talet satsar de helhjärtat på telekom - gummistövel-Nokia fick gå sin egen väg. Nu står Nokia inför nya stora utmaningar på den allt snabbare mobilutvecklingssidan.



2

APPLE

~ TJOCKDATORER TILL VIRTUELLA MOLN ~

Steve Jobs sparkades ut 1985 när datorförsäljningen gick knackigt. Comebacken 1997 blev storstilad och sedan dess har han och Apple återuppfunnit - och tagit över - i princip hela underhållningsbranschen. Musiklyssnandet, appbranschen, surfplattan och senast molntjänster är områden där Apples avtryck kommer att märkas en lång tid framöver.



3

KINNEVIK

~ SKOG TILL TELEOPERATÖR ~

Investment AB Kinnevik grundades på 1930-talet. Det investerade främst i skogs- och stålbolag. Men när Jan Stenbeck, sonson till ena grundaren och sedermera en av svenskt näringslivs mest omstridda karaktärer, tog över vid 1970-talets slut blev det liv i luckan: han drog i gång tidningar (bland annat Metro), radiokanaler, TV-bolag, telekomoperatören Comviq med mera. Den stabila skogen finns dock kvar bland annat genom ägandet i Korsnäs.

4

VIRGIN

~ HIPPIESKIVOR TILL RYMDTURISM ~

Som en entreprenörversion av Alexander den Store har Richard Branson tagit över område efter område med sitt Virgin. Det hela började med en hippieskivaffär (de bjöd kunderna på gratis böngryta) i London, som utvecklades till skivbolag 1973 när de gav ut Mike Oldfields "Tubular bells". Sedan följde: flygbolag, telekom, läsk, rymdturism med mera med mera.



NÄR DET UNGA SLOG IGENOM



SKIFTE. FÖRE 1960-TALET HADE TONÅRINGARNA ETT STARKT OCH TYDLIGT MÅL: ATT BLI VUXNA. SEDAN DESS HAR IDEALET VARIT DET MOTSATTA. ALLA VILL FÖRBLI EVIGT UNGA. DÄRFÖR ÄR DEN SISTA GENERATIONEN RIKTIGA TANTER OCH FARBRÖDER PÅ VÄG ATT FÖRSVINNA.

TEXT: FATIMA BREMMER



VÄGEN
TILL
UNGDOM
~



1940-TAL

De vuxna är förebilder för de unga. Efter konfirmationen börjar man klä sig som sina föräldrar och ha likadana frisyren.

1945

När ett sargat Europa reser sig efter andra världskriget tar ekonomierna fart som aldrig förr. Unga människor får en helt ny frihet och dessutom pengar att resa och konsumera för.

1950- 1960-TALEN

40-talisterna blir tonåringar och anammar den nya populärkulturen från USA. En tydlig ungdomskultur växer fram och hela Norden går igenom en kulturell förvandling. Vuxenskapet blir omodernt.



V i lever i en tillvaro med vuxenpoäng-tävlingar på nätet, märkessneakers som kostar 3 000–4 000 kronor och skate-boardtävlingar för 40-plussare.

Motståndet till att bli vuxen är i dag starkt och tydligt hos många. Men så har det inte alltid varit. Tvärtom.

– Går man tillbaka till 1940-talet så var vuxenskapet modellen. Man ville bli mogen och klä sig som sina föräldrar om man var ung då, säger Owe Ronström, professor i etnologi vid högskolan på Gotland och redaktör för antologin "Pigga pensionärer och populärkultur".

Konfirmationen var en viktig och hett efterlängtdag i livet. Det var då man blev "torr bakom öronen" och vuxen på riktigt.

– Fram till dess var det väldigt markant att du var barn. Men när det var dags för konfirmation drog man på sig hatten, dräkten och rocken – och så var det i princip klart, säger Elaine Bergqvist, författare till boken "Du är din generation".

VAD VAR DET DÅ SOM HÄNDE? När förändrades inställningen till vuxenlivet och varför?

Elvis Presley, bikinis, blåjeans och Coca-Cola är viktiga ledtrådar.

– Efter andra världskriget gick vi i Norden igenom en kulturell revolution som genomsyrade nästan allt i samhället. En jätteförvandling och ett tydligt uppbrott som förändrade politiken, språket, musiken, teatern, maten, modet ... Ja, hela den kulturella ordningen skrevs om, säger Owe Ronström.

De stora förebildsländerna Tyskland och England byttes ut mot USA – den nya världen, som var på stark frammarsch. En helt ny livsstil växte fram – och det var den unga och hungriga 40-talistgenerationen som anammade den.

De blev våra första riktiga tonåringar med en helt egen kultur.

Egentligen började de första förändringsvindarna blåsa långt tidigare, på 20- och 30-talen, då idén om det "goda livet" långsamt förändrades.

– Industrialiseringen och urbaniseringen var en del av det. Men kriget stoppade

1960

Pensionsreformer stärker de äldres ekonomi, samtidigt förbättras de äldres hälsa. Det leder till att åren som pensionär både blir fler och erbjuder helt nya möjligheter till upplevelser.

1970–1980-TALEN

Kvinnorna kommer på allvar in i de stora pensionärsförbunden och tar med sig en starkare kulturell sida till förbunden, som tidigare haft en tydligare facklig prägel. Ett nytt slags pensionärskap börjar utvecklas.

"DE SOM STRÄVAR MEST EFTER UNGDOMLIGHET ÄR EGENTLIGEN INTE LÄNGRE UNGDOMARNA SJÄLVA."

OWE RONSTRÖM

upp mycket av utvecklingen, som låg latent fram till början och mitten av 50-talet. När vi nådde 1960-talet var utvecklingen snabb och kraftig, både ekonomiskt, socialt och kulturellt.

MEN 40-TALISTERNAS föräldrar hängde inte med i skiftet. Merparten av dem levde kvar i den gamla, omoderna världen. Där man fortfarande skulle bära sin hatt och kappa. Där kvinnorna helst skulle sköta familjen på heltid och männen förväntades vara försörjare. Där man inte förstod engelska och därför lyssnade på svenska artister som sjöng i utländska hits.

– De tillhör en slitgeneration med enormt dominerande arbetsideal där man gjorde allt med egna krafter. Männen byggde sina hus själva och många av kvinnorna har haft husmors- och familjeliv som ideal. Det här är personer som lärt sig att jobba hårt, inrätta sig och inte klaga, särskilt de som var fattiga och tillhörde arbetarklassen, säger Kirsten Thorsen, socialpsykolog och professor i gerontologi vid forsknings- och utbildningsinstitutet NOVA i Oslo.

40-talisternas, och även de efterföljande 50-talisternas, föräldrauppror gjorde stora avtryck i samhället, inte minst politiskt. Kvinnorna ville skaffa sig egna karriärer och stred för jämställda relationer.

– Husmoderstillvaron var inte längre en respekterad livsform. Deras döttrar, de yngre och moderna kvinnorna, var mycket kritiska och ville leva helt annorlunda, säger Kirsten Thorsen.

För både män och kvinnor har också fritid och självförverkligande blivit allt viktigare.

Nu har de första tonåringarna själva blivit gamla. Men när de går i pension är det inte en stillasittande tillvaro i gungstol som väntar. De åker på sparesor, köper lägenhet i Thailand, klär sig i jeans och lär sig dansa afrikansk dans.

OCH UNGDOMLIGHET har kvarstått som ideal, även för efterföljande generationer.

– De som strävar mest efter ungdomlighet är egentligen inte längre ungdomarna själva. Det finns en ungdomskult, medan de som verkligen är unga i dag lever med hög arbetslöshet, bostadsbrist och andra problem, säger Owe Ronström.

Samtidigt kan man se att unga tjejer och killar börjat klä sig i rock, hatt och kappa, husmanskosten har gjort comeback och hemmafrutillvaron hyllas av unga bloggerskor. Hur går det ihop?

– Att till exempel tanten är så trendig igen är inte samma sak som tantens återkomst. Det handlar om det tantigas återkomst. Det är mer en lek med stil och form och något helt annat, säger Owe Ronström. ✕

2000-TALET

40-talisterna börjar gå i pension. De är friskare och rikare än alla tidigare pensionärskullar. Tiden efter arbetslivet fylls av aktiviteter, kurser och resor.



Hon har inte bytt frisyr på över 70 år, är helt ointresserad av mode och vägrar skaffa både mobiltelefon och dator. Stina Svahn, 94, började sin yrkeskarriär som piga och minns en tid när apelsin var en lyx man unnade sig en gång om året.

DEN SISTA TANTEN

TEXT: FATIMA BREMMER | FOTO: MAGNUS WENNMAN







Första onsdagen varje månad övar Frälsningsarméns kör i staden Skara i sydvästra Sverige. Stina Svahn, 94, är alltid på plats. Att sjunga i kören är det roligaste hon vet. De har gett ut flera skivor och uppträder ofta på gator och torg och vid olika sammankomster.



De vita lockarna är så nygjorda att doften av läggvätska fortfarande kan anas. Stina Svahn har precis lämnat hårfrisörskan och anlänt till sin kör på Frälsningsarmén. Förr cyklade hon till det vindpinade tegelhuset på andra sidan stan, som i det här fallet är den lilla staden Skara i sydvästra Sverige. Men sedan något år tillbaka sviker kraften i benen och väninnan Birgit hämtar i stället upp henne med sin bil inför varje övning och uppträdande. Under sommaren och hösten turnerar de cirka 20 åldrade damerna och sjunger på torg, i folkparker och vid föreningssammankomster.

– Jag har ju inte samma röst som förr, det skär sig lite då och då. Men det hörs ju inte när man är så många. Och det är så himla roligt att vara med, säger Stina och skrattar.

DET TAR NÅGRA MINUTER för alla att komma på plats uppe på scenen. Stolar skrapar, handväskor ställs ner och osynliga veck på blusar slätas ut med rynkiga händer. Med en bunt sångtexter i handen tar Stina plats mitt i gruppen. Hennes jacka är mörkblå med färgglada inslag, byxorna gröna och i öronen sitter matchande mörkblå örhängen.

"NÄR JAG HADE MIN FÖRSTA PLATS SOM PIGA VAR JAG LEDIG EN DAG PÅ ETT ÅR"

Det är svårt att tro att kvinnan som tar ton snart har levt i ett helt sekel. Att hon rört sig i ett billöst samhälle, uppfostrats i ett torp som värmts upp med en järnspis och hade hunnit fylla 40 år när det för första gången började visas dagliga program på tv.

HON FÖDDDES 1917 i Trökörna Socken. Stina var mellanbarn i en syskonskara på fem och fick ansvarsområden i hemmet redan som sexåring. Hon skulle hålla eld i spisen och sätta på potatisen till middag klockan 11.30 när föräldrarna kom hem på rast från arbete i skogen.

Familjen var fattig men de svält inte, det är hon noga med att poängtera.

– Vi fick aldrig smör på brödet men vi odlade potatis och grönsaker som vi fick äta hur mycket vi ville av. Till jul slaktade vi en gris och mamma bytte vaxduk på bordet. Det var en högtidsstund. Sedan skar hon upp en apelsin som vi barn fick dela på. Till den fick vi en pepparkaka och en skiva vetebröd. Du må tro att den apelsinen doftade godare än vad de gör i dag.

Stina säger själv att skillnaden på livet då och nu nästan är ogreppbar.

– Men konstigt nog känner jag mig inte så gammal. Jag har så mycket omkring mig hela tiden. Och jag har alltid försökt leva sunt och normalt. Jag dricker bara

På torsdagarna hjälper Stina till i kassan och serverar mat på en dagcentral. De flesta som kommer hit är betydligt yngre, men Stina sköter det praktiska med full energi och får alla på gott humör. Den här veckan är det hattema. De som inte har med en egen får låna på plats.



Stina Svahn om ...

... trender

Jag har aldrig varit intresserad av mode och det där med trender är något som kommit på senare tid. Kläder är inget jag köper dyrt. Jag vet direkt vad jag vill ha och vad som passar på mig.



brännvin om jag känner mig sjuk. En äggkopp med hemgjort vinbärsbrännvin rensar ut och får ordning på magen.

Hon har överlevt en äkta make och en sambo. Sedan livskamraten Georg gick bort för sex år sedan lever Stina ensam i sin trerumslägenhet.

Hennes två döttrar är båda pensionerade sedan länge. Stina är den som är piggast av de tre. Och hennes schema är ständigt späckat.

VARJE TORSDAG är hon med och lagar och serverar mat på en dagcentral. Förutom kören är hon med i Frälsningsarméns hjälptrupp och rycker in vid diverse uppdrag ett par gånger i veckan. Medlemmarna i lokala PRO, Pensionärernas riksorganisation, träffas en gång i månaden och så är det Socialdemokratiska kvinnoklubben på det. Stina fortsätter att rabbla uppdrag och återkommande veckosysslor.

Hur orkar du med allt?

– Jag gör bara sådant som jag tycker är roligt, resten bryr jag mig inte om. Så tycker jag man får göra om man är 94 år. Det enda problemet med det är att det aldrig blir städat hemma längre, säger hon och skrattar högt igen.

Fanns det något du avundas yngre generationer?

... make-up

Puder, rouge och lösa ögonfransar – aldrig! Jag använder bara hudkräm. Förr brukade jag ta på lite läppstift när jag var ute och dansade, men jag är så kort i rocken så jag kletade alltid ner skjortorna på karlarna.

... viktigaste förändringen under sin livstid

Bilen. Det var bara de rika som hade en i början: skolläraren, handlaren, prästen och taxichauffören. Jag satt i en bil första gången när jag var 16–17 år, på väg till en dans.

... knepen för att må bra och leva länge

– Gör bara sådant du tycker är roligt. Det är bra medicin. Jag lägger mig också och vilar när jag behöver, det skäms jag inte för.

– Nej, jag har det så bra. Jag kan faktiskt mest tycka synd om de yngre. De har aldrig fått kämpa politiskt för att alla skulle få det lika bra, så som vi äldre har gjort. Det är så mycket de inte förstår. Jag har ingen stor pension, men pengarna räcker och jag kan unna mig det jag vill ha. Jag köpte till och med färska svenska krafter vid premiären. Men så är det förstås allt det nya som kommit nu, det här med data, mejl, internet och allt vad det heter. Sådant begriper jag inte alls, men det gör ju till och med en sexåring i dag. Jag har inte ens ett kort att betala med.

Använder du någon modern teknik?

– Nej, inget. Och nu ska de ta bort fasta telefonen och posten är på väg att försvinna. Ser man ett recept på tv som man vill ha så hänvisas man till en sådan där nätsida. Där står vi äldre helt vid sidan om. Men snart är vi borta och då spelar det ju ingen roll.

Om du skulle ha fått ändra på något med ditt liv, vad skulle det vara?

– När jag hade min första plats som piga var jag ledig en dag på ett år. Jag hade velat bli kallskänka men träffade en kille och blev gravid och när mina två tjejer växte upp levde vi på en lön och vände på alla ören. Men vet du vad, jag hade inte velat ha det annorlunda om jag hade fått välja. Jag ångrar ingenting. ✕

SÅ HAR LIVET FÖRÄNDRATS

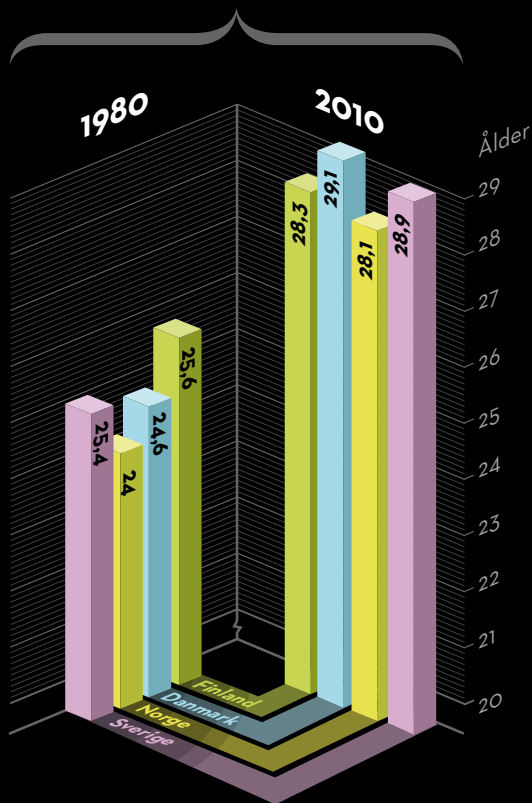
1980
2010

~
UNGDOMSÅREN BLIR ALLT FLER. VI GÅR I
SKOLAN LÄNGRE OCH FÖDER BARN ALLT SENARE.

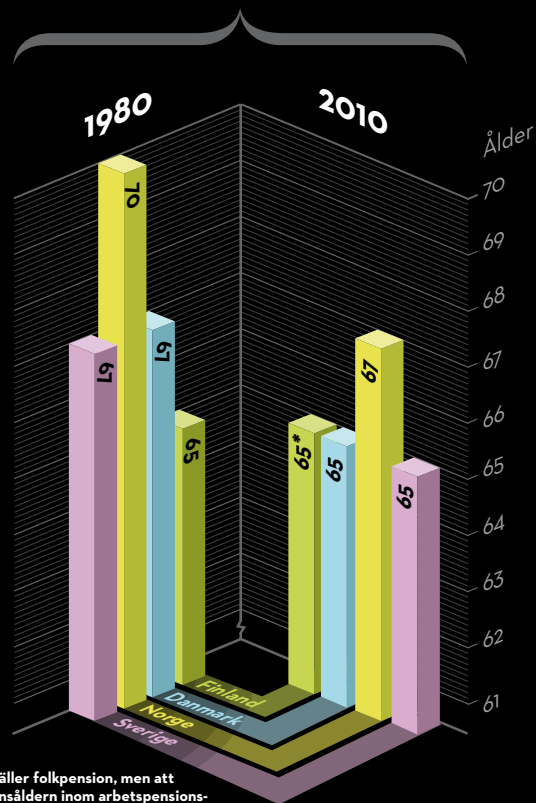
~
MEDELLIVSLÄNGDEN HAR ÖKAT OCH HÄLSAN
BLAND DE GAMLA FÖRBÄTTRAS AVSEVÄRT.

~
MEN PENSIONSÅLDERN HAR INTE ÄNDRATS
NÄMNVÄRT DE SENASTE 30 ÅREN.

FÖRSTA BARNET

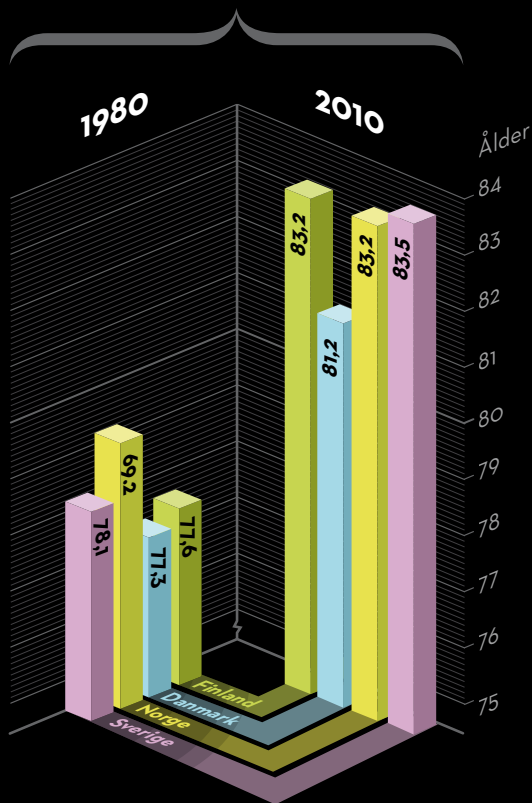


FORMELL PENSIONSÅLDER

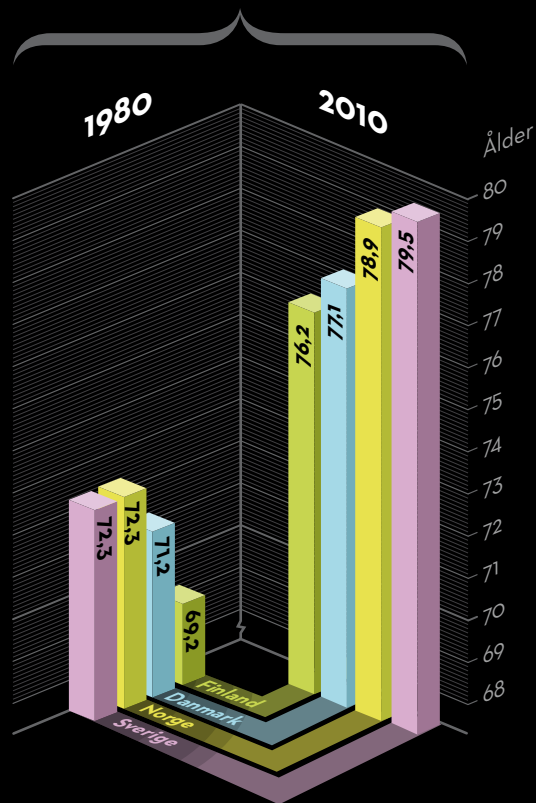


* 65 år gäller folkpension, men att pensionsåldern inom arbetspensions-systemet är flexibel mellan 63 och 68.

LIVSLÄNGD KVINNA



LIVSLÄNGD MAN



De unga gamla

EXTRA ÅR. Nu går fyrtiotalisterna, den första ungdomsgenerationen, i pension. Piggare och vitalare än tidigare generationer, har de bättre förutsättningar att forma sin tillvaro som både 60- och 70-plussare.

TEXT: ANNA SKALDEMAN





Bättre hälsa och ett ekonomiskt rikare och mindre slitsamt liv har ökat med elåldern avsevärt sedan 1900-talets början.

– Då låg den på omkring 50 år.

Vid 1900-talets slut låg den på 75 år.

Vi har tjänat 25 år, säger Anne Leonora Blaakilde, etnolog vid Köpenhamns universitet och centret för hälsosamt åldrande.

Vad kommer den nya generationen pensionärer att ägna de ”extra” åren till?

– De kommer fortsätta med samma saker som de har ägnat sig åt tidigare. Som alla åldersgrupper blir de mer individualistiska. De kommer göra saker som de tycker om att göra och göra val för sin egen skull.

Det är en generation som är van att aktivera sig.

– I Danmark säger man att ”Wow, jag förstår inte hur jag hade tid att gå till jobbet före pensionen”.

Genom att vara aktiv och upptagen får man ett värde i vårt samhälle, säger Anne Leonora Blaakilde.

ANTTI KARISTO, professor i socialgerontologi vid Helsingfors universitet, talar om åldrande i form av kronologisk, biologisk, psykologisk och social ålder.

– Typiskt för vår tid är att banden mellan dem håller på att lösas upp. Om någon är 65 år, kan vi därför inte förutse vilken typ av person hon eller han är och vad hon eller han gör, säger Antti Karisto.

Men han konstaterar att personer i 65-årsåldern har mer köpkraft än tidigare generationer och är mer aktiva i kulturell konsumtion och av resor.

– De utnyttjar inte vård och äldreomsorg i någon högre grad. I stället går de på konsert, teater, till simhallar och åker på kryssning. Det uppkommer nya sätt att leva, som att flytta utomlands efter pensionen, säger Antti Karisto.

– Personer i 70-årsåldern är en väldigt frisk grupp jämfört med för några decennier sedan, men jag tror också att självbilden är en annan, jag tror inte att de uppfattar sig som äldre, säger Sölve Elmståhl, professor i geriatrik vid Lunds universitet och projektledare i projektet Gott åldrande i Skåne, GÅS.

Antti Karisto håller med.

– En generation för med sig kulturella preferenser och sitt sätt att leva när de åldras. Till exempel föddes ungdomskulturen i sin nuvarande form under 1960-talet när fyrtiotalisterna var unga. De antog en bild av sig själva som ungdomsgenerationen eller ”forever young”. Därför är det också förstaeligt att

**”GENOM ATT VARA
AKTIV OCH UPPTAGEN
FÅR MAN ETT VÄRDE I
VÅRT SAMHÄLLE”**

ANNE LEONORA BLAAKILDE

**”MÅNGA LEVER 30 ÅR
SOM PENSIONÄRER. VI
BÖR TÄNKA OM I FRÅGA
OM LIVSFÖRLOPPET”**

SVEIN OLAV DAATLAND

arenor fylldes under Rolling Stones turné 2010, säger Antti Karisto.

MEN DEN NYA pensionärgenerationens livsstil kommer också att kräva anpassningar från samhällets sida.

– Mick Jagger, som snart är 70 år, är ett exempel på att de gamla modellerna för vad 70-åringar ska göra inte längre passar. Idén som vi har om livet passar inte med hur befolkningen har blivit, säger Svein Olav Daatland, socialpsykolog vid NOVAinstituttet i Oslo.

Han tror att vi kan få se nya arenor växa fram, som pensionärsrockklubbar eller amatörteater för alla 60-åringar som hela livet har drömt om att få stå på scenen.

– Många lever 30 år som pensionärer. Vi bör tänka om i fråga om livsförloppet, påpekar Svein Olav Daatland.

Han tillägger att dagens pensionärer visserligen också kommer bli sjuka och skröpliga, men kanske först i 90-årsåldern.

FORTFARANDE UTGÖR åldersdiskriminering ett hinder för många äldre att delta i samhällslivet.

– Man ska ha kompetens, men systemet måste också tillåta att man deltar, säger Svein Olav Daatland.

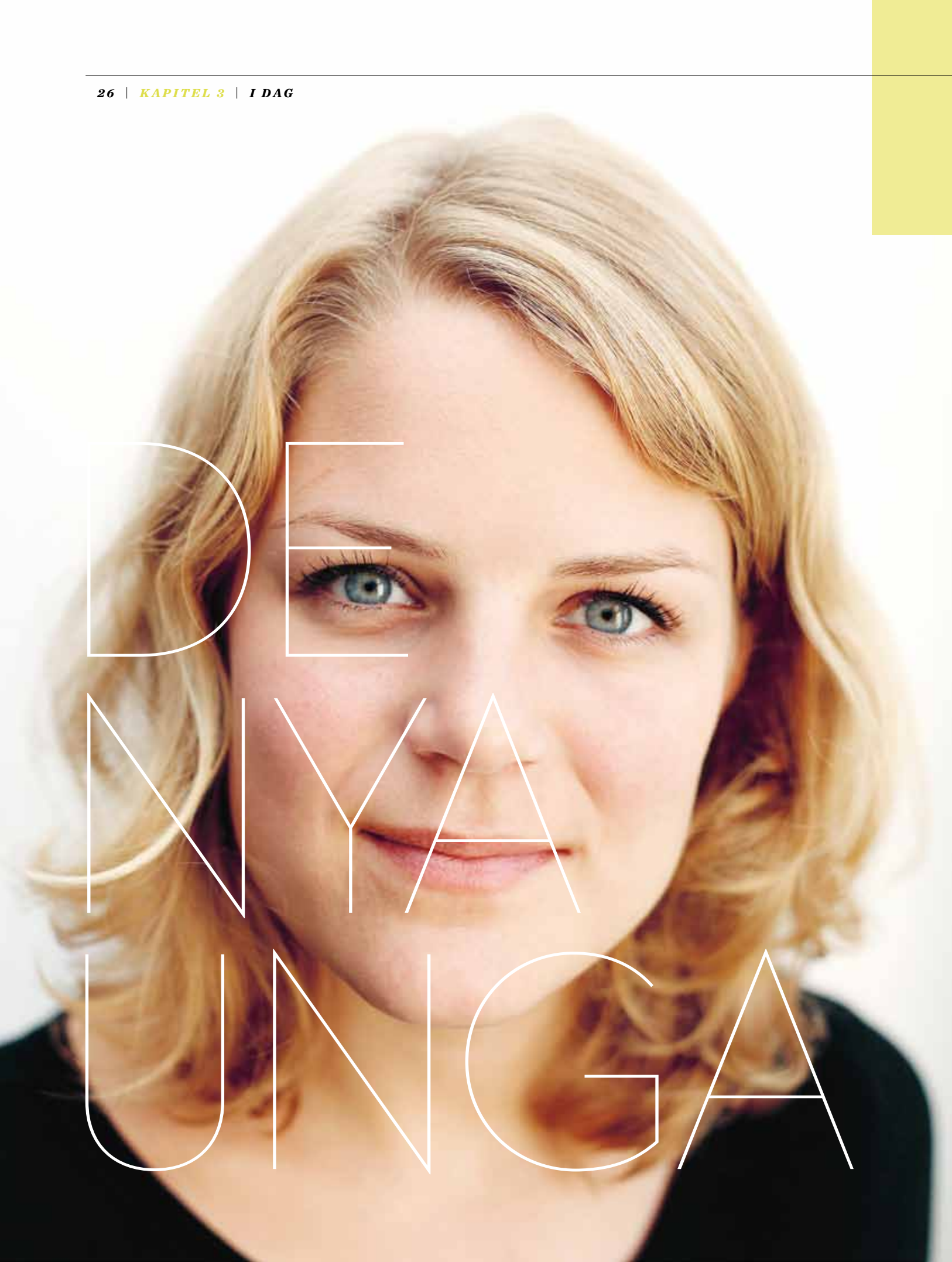
Deltagande behöver inte innebära att stanna kvar i sitt yrke, det kan röra sig om andra former av arbete, som frivilligarbete eller politiskt engagemang. Det viktiga, menar Svein Olav Daatland, är att man får vara en aktiv samhällsmedborgare hela livet.

– Men ålder associeras snarare med dinosaurier än med klokskap, och trots att en 60-åring inte ser ut som en dinosaurie väljer en personalchef ofta en 30-åring framför en 60-åring, påpekar Svein Olav Daatland.

– Vid neddragningar är det ofta personer som har nära till pensionen som blir avskedade. Även om många vill arbeta är det inte så lätt, säger Anne Leonora Blaakilde, som ser åldersdiskrimineringen som ett stort problem.

Men Sölve Elmståhl tror på en förändring.

– Vi går mot ett åldrande samhälle. Det kommer behövas fler händer som hjälper. De som är friska och vitala kommer arbeta längre. Samtidigt kommer den höga arbetslösheten bytas till arbetskraftsbrist inom många områden, så jag tror att dörrarna kommer att öppnas och att åldersdiskriminering blir ett minskande problem, säger Sölve Elmståhl. ✕

A close-up portrait of a woman with blonde, wavy hair and blue eyes, looking directly at the camera with a slight smile. The image is the background for the page.

DE NYA UNGÅ

◀ **JOHANNE SCHMIDT-NIELSEN, 27, DANMARK**

Blev invald i Folketinget för Enhedslisten, som hon är partiledare för, redan 2007. Hon började sin politiska bana redan som 12-åring i Danmarks Socialdemokratiske Ungdom, innan hon övergick till det mer vänsterorienterade Enhedslisten som 15-åring. Hon har en bachelor i socialvetenskap.

DEN POLITISKA SCENEN I NORDEN HAR ALDRIG VARIT YNGRE. DAGENS UNGA ÄR VÅRT FRAMTIDSHOPP. MEN DE UPPFATTAS OCKSÅ SOM ETT HOT.

TEXT: ANNA SKALDEMAN

Förr var en framgångsrik politiker oftast en äldre man med pondus och livserfarenhet, gärna med något landsfaderligt över hela sin person. I dag betraktas en 28-årig partiledare som en energiinjektion i ett åldrande parti.

I hela Norden finns exempel på den nya generationens politiker som gått raka vägen in i partitoppen. De är välutbildade, otåliga och vana vid snabba förändringar. I media hyllas de som stjärnskott.

– Ungdom symboliserar flexibilitet, entusiasm och livsglädje. Det märktes till exempel när Annie Lööf blev partiledare för Centerpartiet i Sverige. Hon ses som någon som kan komma in med nya perspektiv, säger Maria Zackariasson, docent i etnologi vid Södertörns högskola i Stockholm.

Unga politiker hittar nya vägar för att ta sig fram. Tidigare började man som kommunalpolitiker och gick den långa vägen. I dag finns andra plattformar. Många av de yngre politikerna har skapat sig en stark position genom sociala medier.



Maria Zackariasson, docent i etnologi, Södertörns högskola i Stockholm.

TRENDANALYTIKERN GÖRAN ADLÉN tror att det kommer leda till att politikernas personlighet, hur de fungerar medialt samt kontakten med medborgarna blir allt viktigare. ➔

FLER UNGA NORDISKA POLITIKER



**VILLE NIINISTÖ,
35, FINLAND**

Blev i somras Finlands miljöminister efter fyra år som riksdagsledamot för De Gröna. Dessförinnan var han forskare vid Åbo universitet. Han är gift och har två barn med Maria Wetterstrand, före detta språkrör för Miljöpartiet i Sverige.



**ANNIE LÖÖF,
28, SVERIGE**

Nyvald ledare för Centerpartiet i Sverige. Hon är den yngsta ordförande som partiet har haft. Hon blev riksdagsledamot för fem år sedan och valdes in i partistyrelsen 2009. Politiskt aktiv blev hon som 18-åring. Hon har en juristexamen.



**ESKIL PEDERSEN,
28, NORGE**

Ledare för norska Arbeiderpartiets ungdomsorganisation AUF sedan oktober 2010. Han överlevde attentatet mot ungdomsläget på Utøya. Han började sitt politiska arbete 2001, som ledare för AUF i Telemark. Han har studerat vid universitetet i Oslo, bland annat statsvetenskap.

➔ Samtidigt kan de unga uppfattas som ett hot om traditioner och brist på politisk erfarenhet kan ge kortsiktiga framgångar på bekostnad av långsiktigheten. Göran Adlén tror att det kommer uppstå reaktioner mot föryngringen inom politiken.

- Det ska bli spännande att se om vi får allt fler yngre politiker samtidigt som vi har en åldrande befolkning. Jag tror vi kommer se ett starkt pensionärsparti framöver, som motkraft, säger Göran Adlén.

VIGGO VESTEL, socialantropolog vid NOVA-institutet i Oslo, ser ett samband mellan efterfrågan på flexibilitet som egenskap och samhällets snabba förändringar.

Samhället förändras fort och då är flexibilitet en viktig kvalifikation. Unga personer hänger med bättre i den teknologiska utvecklingen och de samhällsförändringar som följer.

Viggo Vestel tror att ungdomskulturen med rock'n'roll som föddes under efterkrigstiden har bidragit till att ungdom hyllas.

Det har haft stor betydelse för bilden av ungdomar som kreativa och energiska, säger han.

Men det är också skillnad på gruppen ungdomar och ungdomlighet, påpekar Maria Zackariasson.

Åldersgruppen ungdomar omfattar personer

**"JAG TROR VI
KOMMER SE
ETT STARKT
PENSIONÄRS-
PARTI FRAM-
ÖVER, SOM
MOTKRAFT"**

GÖRAN ADLÉN

mellan 13 och 27 år, medan bilden av ungdomlighet är något annat. Man kan vara 65 år och ändå framstå som ungdomlig.

Gruppen ungdomar sammankopplas inte enbart med positiva egenskaper. Maria Zackariasson pekar på dubbelheten i att å ena sidan se ungdomar som ett framtidshopp och å andra sidan som ett hot mot det etablerade samhället. I Norden betraktas unga människor ofta som instabila.

Om ungdomar går ut i en anti-krigsdemonstration framställs de som ett hot. Om en grupp mormödrar går ut och protesterar mot samma sak beskrivs det på ett annat sätt, eftersom mormödrarna står för stabilitet, säger Maria Zackariasson.

Hon menar att det delvis är en västerländsk klichébild att man i andra länder har större respekt för de äldre. Såklart finns det skillnader i familjestrukturer, men det varierar inte bara mellan länderna, utan även inom länderna.

- Man måste också sätta in det i en kontext, man kan inte säga att ett land respekterar mognad för att det har en äldre president. Det beror på sammanhanget, säger Maria Zackariasson. ✕



Viggo Vestel,
socialantropolog
vid NOVA-institutet
i Oslo.

Våra kroppar är konstruerade för att leva upp till 40.
Efter det fungerar våra system allt sämre och vi börjar åldras.
Men teoretiskt sett finns det inget som talar emot att vi skulle
kunna manipulera kroppen att leva betydligt längre än i dag.

HUR GAMLA KAN VI BLI?

Den äldsta person som någonsin levat, fransyskan Jeanne Calment, blev 122 år gammal.

– Enligt naturens uppfattning är vår livstid 40 år. På den tiden hinner vi växa upp och skaffa egna barn, det är så länge naturen behöver oss. Fram tills dess har evolutionen tillverkat väldigt bra system för att vi ska kunna leva och växa, men efter 40 lämnar naturen oss åt oss själva, säger Suresh Rattan, forskare i åldersbiologi vid avdelningen för molekylärbiologi och genetik vid Aarhus universitet i Danmark.

~
EFTERSOM EVOLUTIONEN tursamt nog inte har lagt in någon spärr som gör att vi slutar leva efter 40, blir många av oss upp till 90 – 95 år. Men efter 40 måste vi själva ingripa om vi vill sakta ned åldrandet. När vi åldras klarar inte cellerna av att reparera de skador vi får på olika system, till exempel på de proteiner som arbetar i kroppen. För att kunna fungera bra ska de vecka sig på ett särskilt sätt.

– I kroppen finns andra proteiner som gör att de veckar sig på rätt sätt, men med åldern tappar de sin funktion. Då klumpar proteinerna ihop sig till något som kallas aggregat som kan växa och bli stora. Det är en vanlig åldringsprocess, säger Thomas Nyström, professor i mikrobiologi vid Göteborgs Universitet.

Dessa klumpar tror forskarna kan ligga bakom vanliga ålderssjukdomar som demens och dåligt minne. Även Alzheimers och Parkinson uppstår eftersom vissa protein börjar klumpa ihop sig.

– När du är ung kan dina försvarssystem klara det, men ju äldre du blir tappar kroppen förmågan att fixa de skadliga proteinerna, säger Thomas Nyström.

BIOLOGISKT SETT KAN en människa inte bli mycket äldre än drygt hundra år, eller som i extrema fall, 120. Men med enkla genetiska förändringar har man nästan kunnat fördubbla livslängden hos maskar och bananflugor.

– Genom att påverka de system som känner igen näringsinnehåll kan man öka livslängden. Teoretiskt sett finns det inget som talar mot att man skulle kunna påverka det även hos människor. Från jästsvampar upp till apor fungerar det så att om man minskar kaloriintaget drastiskt så mår man bättre och blir äldre, säger Thomas Nyström.

~
PÅ AARHUS UNIVERSITET i Danmark har Suresh Rattan och hans forskarteam tittat närmare på hur stress kan få cellerna att fungera längre. Stress kan vara allt från antioxidanter och olika kryddor till träning. De orsakar en skada i cellen varpå cellen sedan reparerar sig själv och blir starkare. Effekten kallas hormesis, och grundidén är att allt i naturen som kan vara skadligt för oss också kan ha en motsatt, positiv effekt i små doser.

– Allt som dödar cellen hjälper den också att växa. Så i små doser kan det som kan vara farligt för oss ha en bra effekt. För tio år sedan kunde forskarna inte förstå varför träning var bra. Nu vet vi att det är för att det först skadar cellen, som sedan bygger upp sig och blir starkare, säger Suresh Rattan.

Han tror att det i framtiden kan vara möjligt att med hjälp av hormesiseffekten utveckla ett piller som stärker levern, ett som stärker hjärtat och så vidare. Ett alternativ som skulle vara bättre än att byta organ som fungerar dåligt, eftersom nya organ ändå inte kan fungera optimalt när resten av kroppens system är gamla. ✕



4 FILOSOFER SVARAR

ÅSA WIKFORSS

VARFÖR VILL VI VARA UNGA?

– Jag är inte så säker på att ungdomsfixeringen är större i dag än på 60-talet. Men drömmen om ungdomen hänger kanske samman med att det finns en frihetskänsla i ungdomen då vi inte är färdiga och kan leka med tanken att skapa många alternativa liv. Det där tappar vi med åldern. Vi stöps i en form, får fast arbete och familj, och det kan kännas som om vi har förlorat vår frihet. Den här typen av längtan har troligen att göra med att våra materiella grundbehov är tillgodosedda: när man inte behöver oroa sig för överlevnaden infinner sig en rastlöshet och man börjar fundera över om man lever det liv man vill leva.

VAD BLIR PRISET FÖR DENNA STÄNDIGA JAKT?

– Tittar man på lyckoforskningen så visar den att vi är som lyckligast i 70-årsåldern och som mest olyckliga mellan 18 och 35. Vi är alltså inte alls som lyckligast när vi är unga. Det är lite sorgligt att vår jakt på evig ungdom bygger på en fullkomligt felaktig idé. Ett annat pris man kan få betala är om man för sent kommer på att man har ägnat sig åt ett omöjligt projekt. Om man har försökt att klamra sig fast vid sin ungdom och sedan plötsligt upptäcker att åldrandet faktiskt drabbar alla.

HENNING HERRESTAD

VAD BLIR PRISET FÖR VÅR JAKT PÅ UNGDOM?

– Vissa människor betalar ett högt pris eftersom de lägger mycket av sin tid och sina resurser på att bevara en ungdomlig kropp och image. Kosthållning, kosmetiska operationer, kläder, smink och aktiviteter som sportprestationer. Samhället betalar också ett pris eftersom många medelålders och äldre människors resurser inte utnyttjas. Vi lärde oss av kvinnofrigörelsen att kvinnor är en alltför värdefull resurs för att hållas inspärrad i hemmen. Något som blev tydligt när kvinnorna fick chansen. Den här läxan är vi nu tvungna att lära oss igen med alla de grupper som vi inte räknar med, som de äldre.

VAD INNEBÄR JAKTEN FÖR FRAMTIDEN?

– Den åldrande befolkningen har i många år framhållits som det stora hotet mot vårt välfärdssystem. Syndaflo den av äldre människor som kommer att dränka de unga och arbetsföra med sina krav på omsorg. Men kanske kommer vi i stället att återupptäcka vilken fantastisk resurs de äldre är. Min mamma och svärfar är båda 76 år och använder det mesta av sin tid till att visa omsorg om andra äldre och tar ingenting betalt för det. Jag tror att den åldrande befolkningen lyfter i stället för dränker oss, och då får vi kanske också en uppgörelse med samhällets nedvärdering av de äldre.



ÅSA WIKFORSS
Professor i teoretisk
filosofi, Sverige



**HENNING
HERRESTAD**
Författare och initiativ-
tagare till det norska
sällskapet för filosofisk
praxis, Norge



SARA HEINÄMAA
Professor och
docent i teoretisk
filosofi, Finland



**HENRIK VASE
FRANSEN**
Forskningslektor i
pedagogisk filosofi,
Danmark



VAD INNEBÄR JAKTEN FÖR FRAMTIDEN?

– Vår kulturs kollaps, i värsta fall. Detta eftersom kulturella landvinningar, som forskning och teknologi, bara kan skapas och utvecklas av samhällen där människor i olika åldrar inkluderas samtidigt. Med andra ord: vi behöver gamla och unga människor och öppna kommunikativa relationer mellan dessa för att bevara och utveckla kulturella innovationer. Det är inte så viktigt att vara ung, men eftersom många avgörande styrkor och möjligheter förknippas och likställs med ungdom – som fysisk aktivitet, kreativitet, hälsa, innovationsförmåga och dynamiska sociala relationer – så tenderar vi att tro att ungdomen som sådan är viktig.

VAD BLIR PRISET FÖR DENNA STÄNDIGA JAKT?

– Slöseri med tid. Det gör kampen och jakten paradoxal, såväl som tragikomisk. Vi försöker att hålla hotet om vår död på avstånd genom att skapa en illusion av ungdom, till exempel genom ansiktslyftningar eller jakt på makt-symboler eller virilitet. Men att skapa de här illusionerna tar mycket tid och den tiden skulle kunna användas till kreativt arbete och genuin, social interaktion. Så i stället för att leva, verka och interagera här och nu, så försöker vi säkra en framtid där vi kan verka. Vi skjuter upp livet, och det är både tragiskt och komiskt.



KAN DET FINNAS ETT ÅLDRSLÖST SAMHÄLLE?

– Det tror jag inte att vi är kapabla att föreställa oss. Saken är att vår tid är utmätt, vi är historiska varelser och vi kan inte välja att inte vara det. Tidens gång är det villkor som gör att någonting över huvud taget har mening för oss. Glädjen över barnets födelse och smärtan över döden har betydelse för att vi är varelser som åldras och dör. Men det gäller också poesi, musik, politik, konst, vetenskap och goda vänner, till exempel. Kort sagt allt som man kan kalla mänsklig kultur. Om vi levde för alltid så skulle det inte finnas något som var mer viktigt än något annat, och på det sättet skulle allt vara meningslöst.

VARFÖR VILL VI VARA UNGA?

– På det individuella planet så tror jag att svaret är okomplicerat: vi vill vara unga för att vi åldras. Den som är ung drömmer inte om att vara ung. Den större frågan är emellertid vad det är som är "ungt" med ungdomen. Jag tror att det har att göra med det oavslutade. Längtan efter ungdom är en längtan efter den tid då allt står öppet och ingenting ännu är definitivt. Det som kännetecknar vuxet liv är att vissa saker inte längre kan ändras, och då tänker jag inte bara på ryggsmärtor och läsglasögon. Det handlar om de bindande beslut som man har tagit och som förpliktigar. Ungdom är att stå inför val, vuxenlivet är att leva med sina val.

LIVET I FRAMTIDEN

Hur kommer framtiden egentligen se ut för oss som ska leva i den? Vi lät Klaus Æ. Mogensen, Bachelor of Science och futurist som jobbar på Copenhagen Institute for Future Studies sja om hur vi kommer leva och tänka.

INTELLIGENTA TRANSPORTER

1 Bara tanken på att vi tvingades köra våra egna bilar kommer framtidens människor att skratta högt åt. Och ingen lär ta körkort om tjugo år.

Det kan gå ännu snabbare, för tekniken är nästan färdigutvecklad. Det handlar bara om att politikerna vågar låta släppa ut robotar i trafiken. Bilarna kommer att bli mycket säkrare, slipper vi den mänskliga faktorn kräver inte trafiken lika många liv.



RÖRLIG ARBETSMARKNAD

5 Redan i dag räknar man med att dagens skandinaver ska ha jobbat på ett stort antal arbetsplatser innan de går i pension. Tio till femton kommer att vara normen, snarare än att ha haft ett eller två. Ett stort antal människor kommer att välja att utbilda om sig, och dessutom driva egna företag vid sidan av, där de har andra verksamheter som kanske intresserar dem lika mycket.



FLEXIBELT BOENDE

2 Det har länge talats om det kontorslösa samhället. Kanske borde man i stället tala om det bostadslösa samhället.

Välbärgade människor kommer att välja hyresrätter i framtiden, därför att möjligheten till rörlighet ger mer status. Och även om det kommer bli mycket dyrare att resa så kommer framtidens unga att fortsätta ta sig över världen, i en sorts motsvarighet till forna tiders gesällsystem. Man arbetar här och där, för att skaffa sig yrkeserfarenhet. Nätverk bygger man via internet och sociala nätverk.



FÖRLÄNGD FERTILITET

6 Det sägs att den första människan som kommer att bli 150 år redan är född. Läkekonsten gör stora framsteg, och det finns i dag exempel på folk som fött barn i sjuttioårsåldern. Steget till att skaffa sig en annan kull barn på äldre dagar är inte så stort. Det blir ju extra mysigt, eftersom de då kan leka med den första kullen barnbarn.



SÄKRA DIN EGEN VÄLFÄRD

3 Framtiden är redan här och få förväntar sig längre att välfärdsstaten ensam ska ta hand om oss när dagens unga vuxna blir gamla och sjuka.

Man börjar planera för pensionen betydligt tidigare än förr.

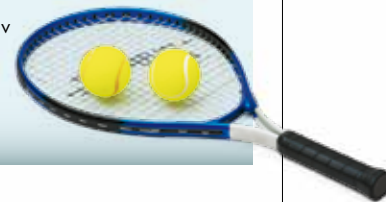
Att ge bort ett sparkonto till nyfödda är redan vanligt och om tio-tjugo år handlar det kanske inte längre om ett kapital som ska ha vuxit tills personen fyllt arton, utan om en lugn start på ålderdomen.



JOBDET ÄR INTE ALLT

7 För femtio år sedan hade de kallats "förlorare", de där människorna som lämnar sina välbetalda jobb för att i stället ägna sig åt att dreja eller måla tavlor. I dag kallar vi dem för människor med "en berättelse".

Allt fler med prestigejobb hoppar ju av karriärsracet och satsar på sina drömmar. Det kommer att bli ännu vanligare att folk har verksamheter vid sidan av. Vi är inte längre våra jobb på samma sätt.



PENSIONSGRÄNSER SUDDAS UT

4 Den lugna starten på ålderdomen innebär förmodligen att du kan säga upp dig från din anställning och satsa på det egna företaget som du driver vid sidan om. Pensionärerna är allt friskare och vi kommer inte att ha råd eller lust att lämna yrkeslivet bakom oss när vi blir gamla.

Det kommer nog inte vara ovanligt att se folk arbeta upp i åttioårsåldern.

ÅLDERSHETSEN ÄR ÖVER

8 Åldershetsen är över. Påståendet om att man inte blir äldre än vad man gör sig till, är inte längre bara en klyscha. I takt med att allt större delar av befolkningen blir äldre, piggare och alerta så slutar vi fokusera lika mycket på ungdomen.

Det finns en viss risk att vi missar yngre förmågor, när de äldre personerna är lika kreativa och dessutom har en massa erfarenhet.

If 2011

If är Nordens ledande skadeförsäkringsbolag med 3,6 miljoner kunder i Norden och Baltikum. If har cirka 6 300 anställda och erbjuder hela bredden av skadeförsäkringslösningar och tjänster, för allt från privatpersoner till globala industriföretag.

2011 var ännu ett framgångsrikt år för If. Trots dramatiskt väder med snörekord, stormar och skyfall överträffar bolaget sina resultatmål för åttonde året i rad. Det försäkringstekniska resultatet blev 4 129 MSEK. Totalkostnadsprocenten var 92,0 %, bättre än det långsiktiga målet. Kostnadseffektiviteten fortsatte att förbättras. Antalet sålda försäkringar steg.

Framgångarna är en följd av en systematisk och långsiktig satsning, med starkt kundfokus, selektiv tillväxtstrategi och kostnadseffektivitet som huvudelement.

Ifs affärsverksamhet bedrivs i affärsområdena Privat, Företag, Industri och Baltikum.



Affärsidé, strategi och finansiella mål

Ifs vision är att vara Nordens och Baltikums ledande försäkringsbolag med de mest nöjda kunderna, den främsta försäkringsexpertisen och den bästa lönsamheten.

Affärsidé

If erbjuder prisvärda försäkringslösningar som ger kunderna trygghet och stabilitet i företagande, boende och vardag.

Strategiska mål

Ifs mål är att etablera en långsiktigt bättre lönsamhet och kundnöjdhet än konkurrenterna samt ha en hög kreditvärdighet.

Strategisk inriktning

Kundvärde

If ska överträffa kundernas förväntningar genom överlägsna försäkringslösningar, snabb och korrekt skadehantering och sympatiskt bemötande.

Fokuserad försäkringsexpertis

If ska målmedvetet stärka organisationens kompetens att utveckla, prissätta och distribuera försäkringsprodukter samt att förebygga och hantera skador.

Nordisk affärsplattform

If ska skapa konkurrensfördelar genom stordriftsfördelar och kunskapsöverföring i en integrerad nordisk och baltisk organisation.

Investeringsstrategi med balanserad risk

If eftersträvar balans mellan risker i försäkrings- och investeringsportföljen. If har som investeringsstrategi att balansera försäkringsrörelsens åtaganden med placeringstillgångar avseende valuta och löptid. Överskjutande kapital investeras i syfte att öka den totala avkastningen.

Kärnvärden

Enkla att nå och förstå

Det är lätt att komma i kontakt med If, och medarbetare, produkter och tjänster är enkla att förstå.

Engagerade

If tar initiativ och bryr sig om mig.

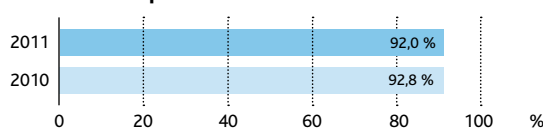
Pålitliga

If håller vad de lovar och hjälper mig när det behövs.

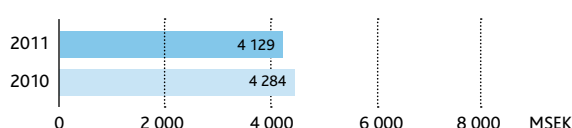
Nyskapande

If driver utvecklingen framåt och skapar ständigt nya försäkringsprodukter och tjänster.

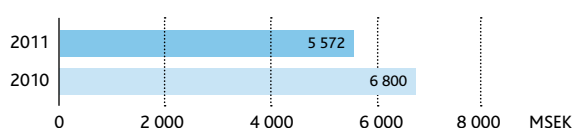
Totalkostnadsprocent



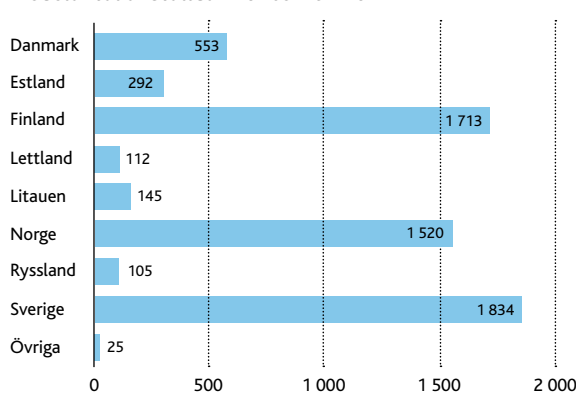
Tekniskt resultat



Rörelseresultat



Medelantal anställda i koncernen 2011



Totalt medelantal anställda: 6 299

Marknad och konkurrenter

Norden är den sjunde största skadeförsäkringsmarknaden i Europa, med ett uppskattat premievärde om cirka 200 miljarder SEK. Europa har ett totalt premievärde på närmare 4 000 miljarder SEK. If är Nordens ledande skadeförsäkringsbolag.

Norden 2011

If är ett renodlat skadeförsäkringsbolag med en integrerad nordisk organisation och verksamhet. Totalt motsvarar Ifs marknadsandel en femtedel av den nordiska marknaden. I Sverige, Norge och Finland tillhör If de ledande skadeförsäkringsbolagen med en marknadsandel på 19, 25 och 25 procent i respektive land. På den danska marknaden, som är mer fragmenterad, är If det femte största bolaget med en marknadsandel på 5 procent. If äger även drygt 20 procent av det danska försäkringsbolaget Topdanmark.

Den nordiska försäkringsmarknaden är i hög grad konsoliderad. De fyra största bolagen har drygt hälften av marknaden och är etablerade i mer än ett nordiskt land. Konkurrensen på den nordiska försäkringsmarknaden har varit intensiv de senaste åren. Flera aktörer har visat hög aktivitetsnivå och bland annat stärkt sin distributionskraft via allianspartners och internet samt genom samarbeten med banker som investerat i att expandera sitt produktutbud med skadeförsäkringsprodukter. Vissa banker har även etablerat sig som försäkringsgivare.

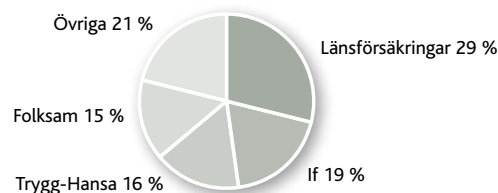
2011 var ett utmanande år för de nordiska skadeförsäkringsbolagen. En hård vinter i början av året följdes av dramatiska vädersvängningar med fler stormar och häftigare skyfall än tidigare år. Den väderrelaterade skadeökningen tillsammans med generell marknadsoro samt räntesänkningar under året medförde ökad press på lönsamheten i försäkringsbranschen. Givet det låga ränteläget och att världsekonomin fortfarande präglas av stor osäkerhet om framtiden väntas fortsatt kostnadsfokus 2012 för att säkerställa lönsamheten i branschen.

Baltikum 2011

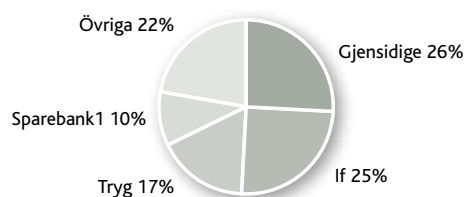
På den estniska skadeförsäkringsmarknaden är If det största skadeförsäkringsbolaget med en marknadsandel på 29 procent. I Lettland är If den fjärde största aktören (11 procents marknadsandel) och på den litauiska marknaden är If nummer fem (9 procents marknadsandel). If lämnade den ryska privatmarknaden under året, men fortsätter att ge service och hantera nordiska företagskunder lokalt i Ryssland.

Marknadsandelar

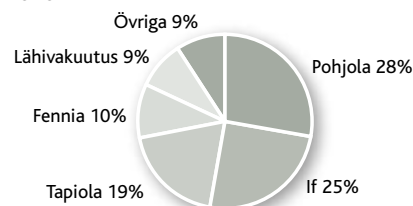
Sverige Q3 2011



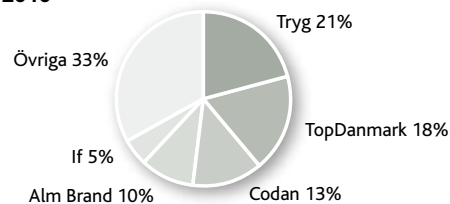
Norge Q3 2011



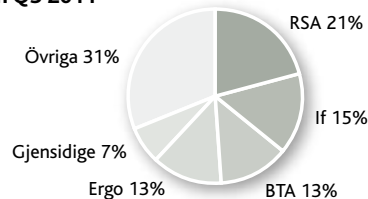
Finland 2010



Danmark 2010



Baltikum Q3 2011



Ifs affärsområden

Ifs affärsverksamhet drivs från ett nordiskt perspektiv. Verksamheten är indelad i kundsegment inom affärsområdena Privat, Företag och Industri. Baltikum, med speciella marknadsförutsättningar, är ett separat affärsområde.

Privat

If är det ledande försäkringsbolaget för privatpersoner i Norden. Affärsområde Privat har över tre miljoner kunder i Norge, Sverige, Finland och Danmark. Det tekniska resultatet blev 2 308 MSEK för 2011. Totalkostnadsprocenten var 91,9 procent.

Hur gick 2011?

– Bra! Allra mest glädjande var att vi lyckades så väl med vår skadehantering trots de omfattande påfrestningar som de många naturskadorna under året inneburit. Det var en rejäl vinter i delar av Norden i början av 2011, Danmark drabbades av skyfall i somras och dagarna före nyår drog stormen Dagmar in över i första hand Norge och Finland. Allt det här orsakade stor förödelse och många försäkringsskador, och jag är stolt över att kunna säga att vi hanterade anstormningen från drabbade kunder på ett suveränt sätt.



Line Hestvik,
affärsområde
Privat.

Vilka är de viktigaste trenderna?

– Klimatförändringen är en huvudfråga för försäkringsbranschen. Det handlar först och främst om att förstå vad det är som är på väg att hända men också om att tillsammans med samhället i övrigt skapa möjligheter att förebygga att kunderna drabbas av skador i klimatförändringens spår.

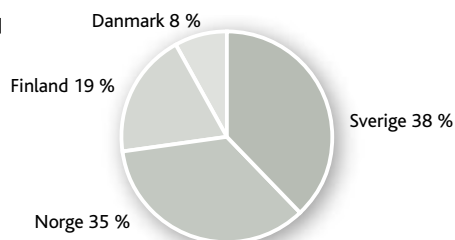
En annan tydlig trend är att kunderna blir allt mer digitala i kontakterna med sina försäkringsbolag. För 20 år sedan började de lokala försäkringskontoren att ersättas av telefonen. Nu ökar internet snabbt, folk sköter allt fler av sina försäkringsärenden via dator, läsplatta och smartphone.

Vad satsar ni på 2012?

– Vi fortsätter att jobba intensivt med att stärka kundservicen så att vi verkligen lever upp till vårt kundlöfte ”Lugn, vi hjälper dig” på ett modernt och effektivt sätt.

Vi arbetar också hårt med att hela tiden utveckla vår prissättning och underwriting så att vi erbjuder bra och korrekta priser som speglar kundens risk samtidigt som If fortsätter att ha en stabil och god lönsamhet.

Bruttopremie- inkomst per land Privat



Företag

Affärsområde Företags målgrupp är företag med upp till 500 anställda. Affärsområdet är nordisk marknadsledare och har över 300 000 företagskunder. Det tekniska resultatet blev 1 123 MSEK 2011. Totalkostnadsprocenten var 92,8 procent.

Hur gick 2011?

– 2011 var ett år med fint resultat och ganska bra tillväxt. Året präglades av ovanligt många naturskador. 2011 började med ännu en riktig snö vinter, särskilt svår i exempelvis delar av Sverige, fortsatte med sommarskyfall i Danmark och avslutades med en rejäl storm som i första hand drabbade Norge och Finland.

De senaste åren har vi sett mycket fler naturskador än normalt. Vi känner alla till vad forskningen och många rapporter säger om klimatförändringarna. Självklart måste vi agera på skadeökningen.



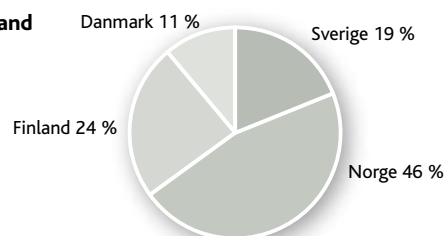
Ivar Martinsen,
affärsområde
Företag.

Vad satsar ni på 2012?

– Den skakiga ekonomiska utvecklingen i Norden och Europa sätter stor press på många kunder. De har just kommit ut ur den förra recessionen, och nu väntar en ny period av osäkerhet. När tiderna är tuffa är behovet stort av en långsiktig och stabil försäkringspartner som If. Vi lever upp till vårt kundlöfte ”Lugn, vi hjälper dig” också när det blåser snålt.

I en sådan fas är det extra viktigt att våra produkter och vår service är kundvänliga och att skadehanteringen fungerar optimalt. Vi ska stå för trygga leveranser även om omvärlden är otrygg. Att verkligen lyckas med detta är vårt viktigaste fokus under 2012.

Bruttopremie- inkomst per land Företag



Industri

Affärsområde Industri är störst i Norden inom industriförsäkring och en av de största förmedlarna av industriförsäkring i Europa. Kunderna är i första hand nordiska företag med en försäljning på över 500 MSEK och med fler än 500 anställda. Det tekniska resultatet blev 482 MSEK och totalkostnadsprocenten 91,8 procent.

Hur gick 2011?

– Det var ett bra år. Vi har förstärkt vår redan ledande position på den nordiska storkundsmarknaden ytterligare. Men det har också varit ett utmanande år med många storskador och flera naturkatastrofer.

Samtidigt har vissa kunder fortfarande en mindre försäkringsaffär i dag än före finanskrisen. Deras försäljning har inte återhämtat sig fullt ut. Det påverkar naturligtvis vår premienivå. Och nu är vi av allt att döma på väg in i en ny nedgång i ekonomin.



Morten Thorsrud,
affärsområde
Industri.

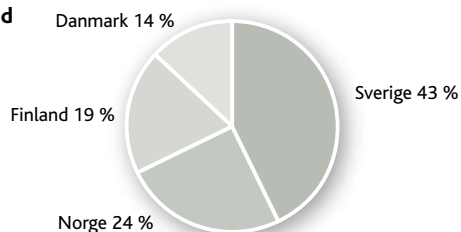
Vad satsar ni på 2012?

– Generellt fortsätter vi att bredda vårt produktsortiment och förbättra vår servicenivå. Mer specifikt har vi fokus på hälso- och personförsäkringssidan. Det här är ett tillväxtområde för hela branschen. Bakgrunden är att de samhälleliga välfärdssystemen inte alltid klarar av att tillgodose medborgarnas önskemål och företagens behov. Fler och fler företag erbjuder i dag personalpaket som bland annat innehåller hälsoförsäkringar för sina medarbetare.

Vad är den viktigaste frågan inför det kommande året?

– Mest sannolikt handlar det om klimatutmaningen. 2011 var återigen ett rekordår när det gäller naturskador. Den här gången är Thailand och Japan – och i vår del av världen Köpenhamn – värst drabbade, men under 2000-talet har vi haft miljörelaterade storskador i nästan alla delar av världen. Klimatförändringarna är en realitet och de börjar nu påverka försäkringsbranschen. I ett första skede är det återförsäkrarna som reagerar, självklart genom att anpassa sin prissättning, men diskussionen har också kommit igång om huruvida vissa risker över huvud taget kommer att gå att försäkra i framtiden.

Bruttopremie- inkomst per land Industri



Baltikum

Affärsområde Baltikum omfattar Estland, Lettland och Litauen. Antalet kunder är drygt 300 000, både privatpersoner och företag. Det tekniska resultatet blev 203 MSEK och totalkostnadsprocenten 84,5 procent. Resultatet inkluderar Ifs verksamhet i Ryssland.

Hur gick 2011?

– Bra. Vi redovisade ett mycket fint resultat och hade en stark tillväxt, både räknat i volym och i marknadsandelar. Särskilt glädjande är att vi gjort kraftiga resultatförbättringar i Litauen där vi tidigare hade lönsamhetsutmaningar på grund av en mycket mjuk marknad.

Under året har vi framgångsrikt fokuserat på att öka effektiviteten i verksamheten, och If är i dag ledande i branschen på det här området i Baltikum.



Timo Vuorinen,
affärsområde
Baltikum.

Vilka är de viktigaste trenderna?

– Vi räknar med att den ekonomiska återhämtningen fortsätter i de baltiska länderna, trots den internationella finansorn. Men osäkerheten är betydande och tillväxtförväntningarna därför tämligen modesta. Vi räknar med prisökningar, särskilt på motorförsäkringssidan.

Försäljning och service via internet har ökat bra under 2011 och förväntningarna är att det ska fortsätta.

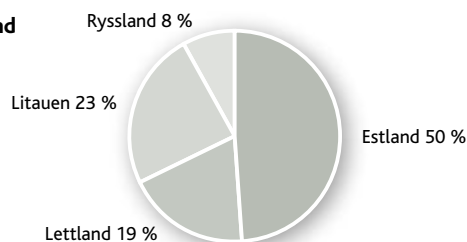
Vad satsar ni på 2012?

– Vi arbetar hårt för att bli det bolag i branschen som kunderna tycker har den bästa skadehanteringen. En rad nya initiativ och förbättringar är på gång på det här området.

Vi fortsätter satsningen på att ytterligare utveckla vår service och försäljning via internet och telefoni.

Under 2012 prioriterar vi också att förstärka och etablera nya samarbeten och relationer med servicepartners och mäklare med målet att förbättra kundservicen och öka effektiviteten.

Bruttopremie- inkomst per land Baltikum



Fem år i sammandrag

Resultatsammandrag

MSEK	2011	2010	2009	2008	2007
Premieintäkter, f e r	36 966	37 170	38 701	36 635	35 128
Försäkringsersättningar, f e r	-27 614	-28 093	-28 856	-27 269	-25 795
Driftskostnader i försäkringsrörelsen, f e r	-6 380	-6 402	-6 801	-6 372	-6 045
Kapitalavkastning överförd från finansrörelsen	1 124	1 606	2 139	2 242	1 894
Övriga tekniska intäkter	277	235	240	249	272
Övriga driftskostnader	-244	-232	-239	-212	-228
Tekniskt resultat	4 129	4 284	5 184	5 273	5 226
Kapitalförvaltningens resultat och övriga poster	1 443	2 516	1 717	64	-217
Resultat före skatt	5 572	6 800	6 901	5 337	5 009
Skatt	-1 386	-1 815	-1 700	-1 451	-1 321
Årets resultat	4 186	4 985	5 201	3 886	3 688

Balansräkning per 31 december

MSEK	2011	2010	2009	2008	2007
Tillgångar					
Immateriella tillgångar	1 257	1 259	1 358	1 335	1 138
Placeringstillgångar	100 449	102 078	106 832	98 036	94 307
Återförsäkrars andel av försäkringstekniska avsättningar	4 709	4 575	4 892	4 686	4 573
Uppskjuten skattefordran	453	392	666	1 497	721
Fordringar	10 166	9 367	9 869	9 750	9 069
Andra tillgångar, förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	5 155	4 818	4 912	4 935	4 297
Summa tillgångar	122 189	122 489	128 529	120 239	114 105
Eget kapital, avsättningar och skulder					
Eget kapital	21 563	22 818	22 542	17 140	18 504
Förlagslån	2 881	3 714	4 240	4 489	3 893
Uppskjuten skatteskuld	3 461	4 103	4 054	4 011	3 640
Försäkringstekniska avsättningar	85 085	83 733	87 993	85 749	80 506
Skulder	6 424	5 264	6 663	6 109	4 655
Avsättningar, upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	2 775	2 857	3 037	2 741	2 907
Summa eget kapital, avsättningar och skulder	122 189	122 489	128 529	120 239	114 105
Konsolideringskapital					
	27 452	30 243	30 171	24 143	25 316
Nyckeltal skadeförsäkring					
Skadeprocent	74,7 %	75,6 %	74,6 %	74,4 %	73,4 %
Driftskostnadsprocent	17,3 %	17,2 %	17,6 %	17,4 %	17,2 %
Totalkostnadsprocent	92,0 %	92,8 %	92,1 %	91,8 %	90,6 %
Omkostnadsprocent	23,5 %	23,7 %	24,1 %	23,7 %	23,7 %
Nyckeltal kapitalförvaltning					
Totalavkastningsprocent ¹⁾	1,8 %	7,4 %	12,4 %	-3,1 %	2,6 %
Övriga nyckeltal					
Kapitalbas	24 043	26 504	24 886	21 890	23 426
Solvensmarginal	7 493	6 592	6 504	6 199	6 094
Konsolideringsgrad	72,4 %	79,5 %	77,3 %	65,7 %	71,3 %

¹⁾ Beräkningar är gjorda enligt de principer som används internt inom If för utvärdering av kapitalförvaltningen.

274 ÅR - MEN ÄNNU UNGA

Det brittiska rockbandet The Rolling Stones bildades den 25 maj 1962 i London. I år fyller bandet alltså 50 år. Bandet består i dag av sångaren Sir Mick Jagger, 69 år, trummisen Charlie Watts, 71 år, gitarristen Keith Richards, 69 år, och basisten Ronnie Wood, 65 år. Bandets totala ålder är 274 år.

KONTAKT

SVERIGE tfn 0771 43 00 00, www.if.se

NORGE tfn 02400, www.if.no

DANMARK tfn 70 12 12 12, www.if.dk

FINLAND tfn 010 19 15 15, www.if.fi

