

FOREVER YOUNG

ALLE VIL LEVE LENGE,
MEN INGEN VIL BLI GAMLE



INNEHOLDER EN OPPSUMMERING AV IF-ÅRET 2011

FORNYELSE GIR FREMGANG



IF BLE DANNET for drøyt ti år siden gjennom en sammenslåing av flere nordiske skadeforsikringsselskaper og er dermed en relativt ung bedrift. Samtidig er If en av Nordens eldste virksomheter, med røtter tilbake til 1767, da det opprinnelige selskapet ble stiftet i daværende Danmark-Norge.

Nesten 250 år senere er den brannforsikringen If tilbyr, overraskende lik den som fantes på 1700-tallet. Forsikring står og skal stå for stabilitet. Stabiliteten gir trygghet og forutsigbarhet for kundene når de rammes av en ulykke. De vet at If er der, og at vi hjelper dem.

STABILITET ER IKKE DET SAMME som stillstand. IT har formelig revolusjonert store deler av forsikringsbransjen. For eksempel er Ifs mange millioner forsikringsavtaler, som tidligere ble oppbevart i papirform i enorme arkiv, nå lagret digitalt. Internett spiller en stadig større rolle for hvordan vi kjøper forsikringer og melder fra om skader. Dessuten har If i dag en skadehåndtering der enkelte forsikringsskader håndteres helt automatisk, slik at kundene får svar på spørsmål om erstatning i løpet av sekunder via e-post eller smarttelefon. Så If står også for forandring og foryngelse.

INGEN STEDER I FORRETNINGSVERDENEN er balansen mellom stabilitet og fornyelse viktigere enn i bedriftskulturen. Den eksisterende kulturen er basert på den kompetansen og de strategiene som har skapt fremgang opp gjennom årene. Men det går ikke an å stivne i gamle rutiner. For å fortsette å hevde seg i konkurransen må bedrifter anerkjenne initiativ og kunne integrere endringer og nye muligheter i omgivelsene. For å fortsette fremgangen må man holde seg "forever young". Det er blant temaene som tas opp i Ifs årsrapport for 2012, som du nå holder i hånden. ✕

Vi ønsker deg en hyggelig lesestund!

TORBJÖRN MAGNUSSON, KONSERNSJEF I IF

PS: Mot slutten av denne rapporten finner du en presentasjon av If og våre resultater for 2011. Det er også interessant!



~INNHold~



KAPITTEL 1 **JOB BEN**

- 6** JAKTEN PÅ FORNYELSE
- 10** FIRE NORDISKE BEDRIFTER OM FORYNGELSE



FOREVER YOUNG

KAPITTEL 2 **HISTORIEN**

- 16** DA DET UNGE SLO GJENNOM
- 18** DEN SISTE GAMLE DAMEN



KAPITTEL 3 **I DAG**

- 22** NORDEN 1980/2010
- 24** DE NYE GAMLE
- 26** DE NYE UNGE
- 29** SÅ GAMLE KAN VI BLI

KAPITTEL 4 **FREMTIDEN**

- 30** FILOSOFER SVARER
- 32** LIVET I FREMTIDEN



33
OPP-
SUMMERING
AV IF-ÅRET
2011

EVIG UNG

Ungdomsdyrking og aldringsfrykt preger i dag hele samfunnet vårt. 25-åringens egenskaper, erfaringer og kunnskaper glorifiseres, mens 40- og 50-åringer i mange sammenhenger anses som passé. Men hva handler denne ungdomsfikseringen egentlig om? Og hvordan har den oppstått?

TEKST: JOHANNA BRYDOLF

Det er den raske endringstakten i samfunnet som er årsaken til at vi dyrker ungdommen og frykter alt som har med alderdom å gjøre, mener Sven-Erik Klinkmann, dosent i folkloristikk ved Åbo Akademi. Og endringstakten øker. Man snakker om den flytende moderniteten der ingenting står stille, men alt er i stadig bevegelse.

Sven-Erik Klinkmann mener at i et samfunn som er i så rask endring som vårt, er det de unge som lettest og raskest tar til seg det nye. Et eksempel på dette er datakunnskaper. Å bruke digitale medier er en selvfølge for de fleste i dag, men de yngre generasjonene har hatt lettere for å gjøre det til en del av hverdagen og kunnskapsbasen sin.

– Man kan hevde at den kunnskapen ungdommen har, er overlegen den kunnskapen som i tidligere samfunn var forbundet med tradisjoner, gamle myter og sedvane, altså ulike former for overført kunnskap som man fremfor alt fant hos eldre mennesker, sier Sven-Erik Klinkmann.

1. BEDRIFTENE DRIVER UTVIKLINGEN

Men hvis endringstakten er årsaken til vår streben etter det unge, hva er det da som forårsaker denne raske endringstakten? Ifølge Sofia Ulver-Sneistrup, forbruksforsker ved Lunds universitet, er svaret åpenbart:

– Det er bedriftene som driver fornyelseskulturen. Alle bedrifter er jo avhengige av fornyelse for at de skal kunne selge produkter. Og ungdommer er alltid først ute med å oppdage det nye, sier hun.

Men man kan også se saken fra en annen side: at bedriftene både skaper trendene og er slaver av dem. Eller som Astrid Gade Nielsen, kommunikasjonssjef i Arla-konsernet i Danmark, uttrykker det:

– I forbrukersamfunnet er endring det eneste som er konstant. For bedrifter er det avgjørende å hele tiden fornye seg. Alt endres hele tiden: trendene, behovene, forbrukerne og dermed måten vi arbeider på, sier hun.

2. TENÅRINGSKULTURER

Vår tids ungdomsfokus har sine røtter på 1950-tallet, da ungdommen ble en egen gruppe med en egen kultur, egne ikoner og egne penger. En ny forbrukergruppe var dermed født og fikk umiddelbart bedriftenes oppmerksomhet. Etterpå kom 68-erne med slagordet "Ikke stol på noen over 30". Siden har næringslivet og samfunnet hatt et økende fokus på ungdommen. I dag er ungdomsfikseringen tydelig på flere nivåer i samfunnet. TV, aviser og radio kjennetegnes av et stort ungdomsfokus, innenfor arbeidslivet finnes det mange eksempler på aldersdiskriminering, og uttrykket "ung og sulten" dukker stadig opp i stillingsannonser.

3. REKLAMEFORBRUK

At ungdommen hylles i forbrukersamfunnet, er ekstra tydelig i reklamesammenheng. Mitte Blomqvist, creative director hos reklamebyrået Storåkers McCann i Stockholm, synes at selv om mange unge liker å kjøpe ting, er det et paradoks at vi retter så mye reklame mot denne gruppen, siden de gjerne ikke har de tykkeste lommebøkene.

– Som reklameskaper har jeg i løpet av mine snart 20 år i bransjen fått svært få briefs som retter seg mot eldre mennesker. Dessverre, sier Mitte Blomqvist.

– Det finnes en generell oppfatning om at alle mennesker, uansett alder, har lyst til å identifisere seg med 20-åringene. Noe jeg faktisk tviler på, sier Mitte Blomqvist.

At samfunnet vårt i stor grad er individfokust, er noe hun også tror bidrar til dyrkingen av ungdommen: Vi flytter tidlig hjemmefra og klarer oss selv, mens staten tar seg av barna og foreldrene våre.

– Hvis du er ung og ikke har barn i dag, har du en fantastisk frihet. Du behøver ikke bruke tid på andre enn deg selv hvis du

ikke vil. Du får tid til å gjøre ting og til å synes. I en slik tilværelse trenger man ikke eldre mennesker. De blir i stedet en byrde, sier Mitte Blomqvist.

4. SKJØNNHETSINDUSTRIEN

Når det gjelder utseende, er det den ungdommelige skjønnheten som gjelder. Etterspørselen etter kosmetisk kirurgi er økende. Det tas stadig flere skjønnhetsoperasjoner, særlig i Norge og Sverige. Det er noe mindre i Danmark og enda mindre i Finland.

– I dag vil de aller fleste av oss, både menn og kvinner, bekjempe aldringen, sier Pål Schistad, plastikkirurg ved Fornebuklinikken i Oslo.

Fornebuklinikken åpnet i 1984 og var da Nordens første private klinikk for plastisk kirurgi. På den tiden var pasientene fra middel- og overklassen, og de holdt operasjonene hemmelige, siden de var redde for å bli stemplet som avvikere. Siden den gang har bransjen vokst enormt, og synet på plastisk kirurgi har endret seg fullstendig.

– I dag har vi pasienter fra alle sosiale lag og yrker. Kosmetisk kirurgi har blitt mer tilgjengelig og mer akseptert, og i motsetning til tidligere er det stadig flere yngre som gjør inngrep, forteller Pål Schistad.

Han påpeker at ungdommelig utseende ikke er et nytt fenomen, selv om det har vært enda mer fokus på det i senere tid.

– Menneskene har alltid vært opptatt av utseende og mote. Plastiske operasjoner med kosmetisk formål ble utført i Romerriket allerede på Cæsars tid. Men det er mer fokus på kropp og utseende i dag enn tidligere, sier Pål Schistad.

5. DØDSFRYKT

At vi har stadig større fokus på kropp, utseende og helse, handler i stor grad om tid og penger. Det tror i alle fall Thomas O'Dell, professor i etnologi ved Lunds universitet. Han mener at det som på overflaten ser ut som dyrking av ungdom, egentlig handler om at vi frykter døden.

– I vårt samfunn er det mange som er redde for å bli syke. Vi sykler, går på tur og trimmer. Det er et tegn på at vi dyrker det ungdommelige, men også på at vi er redde for døden, sier Thomas O'Dell.

Han forklarer at denne frykten ikke er noe nytt. Folk var like redde for døden i middelalderen. Forskjellen er at tidligere måtte man akseptere livets gang: Man fødes, blir eldre og dør. I dag kan man imidlertid kjøpe seg ungdom gjennom å shoppe klær og sminke og å operere seg.

– Å hylle ungdommen eller bekymre seg for døden er altså ikke noe nytt, men at vi gjør det i så stor utstrekning, henger sammen med at vi i dag har tid, penger og muligheter til å tenke på, takle og dempe dødsfrykten vår, sier Thomas O'Dell. ✕



Astrid Gade Nielsen,
kommunikasjonssjef,
Arla.



Sofia Ulver-Sneistrup,
forbruksforsker, Lunds
universitet.



Sven-Erik Klinkmann,
dosent i folkloristikk,
Åbo Akademi.



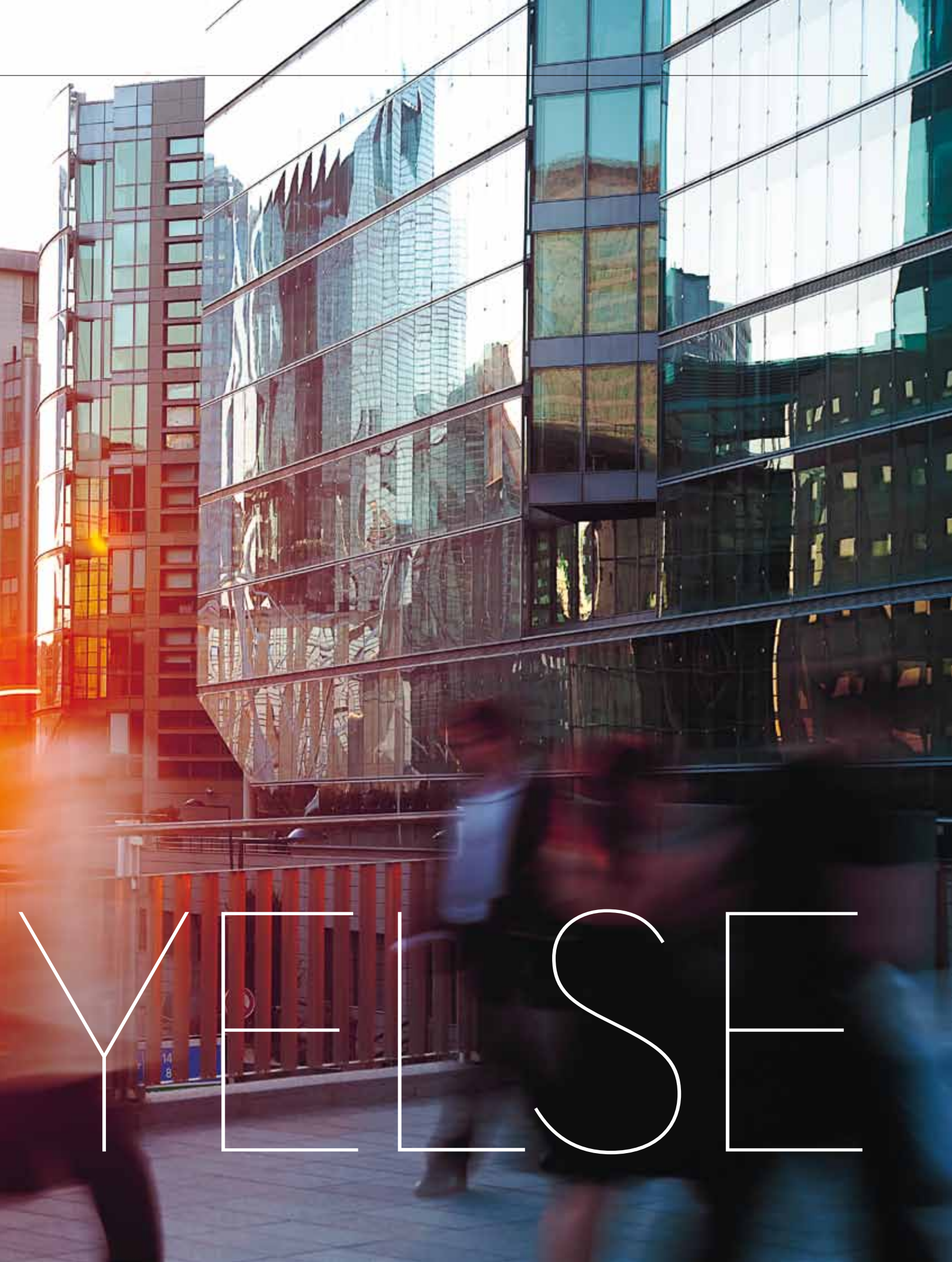
Mitte Blomqvist, crea-
tive director, Storåkers
McCann.



GLEM LANGE UTREDNINGER OG
TRADISJONELLE BESLUTNINGER.
I DAGENS NÆRINGS LIV GJELDER
DET Å REAGERE RASKT OG HA
KONTROLL. STADIG ENDRING ER
DET NYE KONSTANTE.

TEKST: PETER HAMMARBÄCK | FOTO: GETTY IMAGES

FERN



YET ELSE



Bedrifter som slutter å utvikle seg, overlever ikke i lengden. Det mener Mike Danilovic, professor i industriell organisasjon med fokus på innovasjon ved Högskolan i Halmstad. For å klare seg i en globalisert verden med knallhard konkurranse er alle bedrifter avhengige av prosesser for fornyelse.

Hvor viktig er det for bedrifter å fornye seg?

– Det er helt avgjørende for at bedriftene skal overleve.

Hvorfor?

– Fordi omverdenen forandrer seg. Økonomisk, teknisk, politisk, demografisk – ALT forandrer seg. Konkurrentene forandrer seg. Konjunkturerendringer og politiske beslutninger forandrer planene ... Alt dette, kombinert med endringer i kundenes holdninger, gjør at du hele tiden må forandre deg. Ta for eksempel Apples inntog på mobiltelefonmarkedet: De kom fra en annen bransje og hadde en ny tilnærming til mobiltelefoner. De etablerte aktørene i mobiltelefon- og databransjen lo da Apple presenterte sin første iPhone,

men nå er det ingen som ler lenger. Apple tjener like mye alene som alle andre mobilprodusenter til sammen. Historien har lært oss at de største, mest radikale nyvinningene sjelden kommer fra de store aktørene i eksisterende bransjer.

Er fornyelse like viktig i alle bransjer?

– Både ja og nei. I enkelte bransjer kan det se ut til at endringene skjer langsomt, mens det i andre bransjer går raskere. Men jeg mener det er en illusjon: Fornyelse er viktig i alle bransjer. Mange store, etablerte bilmerker har i dag problemer fordi de ikke har forstått at de må forandre seg i takt med endringene i verden for øvrig, for eksempel når det gjelder miljøbevissthet og energipriser. Toyota, en av verdens mest innovative bilprodusenter, forstod tidlig – og lenge før de fleste andre – hva som holdt på å skje, og utviklet hybridbilen Prius. De skapte dermed et helt nytt marked. Det er et lysende eksempel på hvordan man skaper nye forretningsmuligheter gjennom å forstå omverdenen, utvikle og tilpasse strategien og forandre produktet.

Hvilke faktorer står i veien for endring og fornyelse i bedrifter?

– Mange store bedrifter har rigide strukturer og arbeidsformer. Man bygger inn mekanismer i bedriftene som gjør endring vanskeligere, for eksempel gammeldags tankegang, hierarkiske strukturer og byråkratiske prosesser, toppstyring og makthunger. I slike organisasjoner kan endring oppfattes som en trussel, og det kveler den organiske prosessen for innovasjon og entreprenørskap som er en forutsetning for endring og fornyelse.

Hvor viktig er mangfold for fornyelse?

– Veldig viktig. Mange fremgangsrike amerikanske



MIKE DANILOVIC
Professor i industriell organisasjon med fokus på innovasjon ved Högskolan i Halmstad i Sverige.



*I enkelte bransjer kan det se ut til at endringene skjer langsomt, mens det i andre bransjer går raskere. Men jeg mener det er en illusjon: **Fornyelse er viktig i alle bransjer.***



bedrifter har lyktes med mangfold. I Norden ser det dårligere ut. Her er variasjonen svært begrenset. Du trenger folk i bedriften som kan komme med nye innfallsvinkler, og som har andre erfaringer, referansepunkter og kompetanseområder.

Hvilke bedrifter er flinke med endring og fornyelse?

– Det varierer, men det er ofte yngre bedrifter, og ofte hightech-bedrifter. Det finnes fremfor alt en kategori bedrifter som vi kaller ”born global”, og som helt fra starten av har bestemt seg for å bli globale og ikke nøye seg med hjemmemarkedet. De er fleksible, bevisste på at ulike markeder fungerer på ulike måter, og innstilte på å vokse – og endres underveis.

Har mindre bedrifter lettere for å fornye seg?

– Ja, generelt ser det ut til at det er lettere å gjennomføre endringer i mindre bedrifter.

Hvilken kompetanse trenger man i en bedrift for å lykkes med fornyelsesarbeid?

– Man trenger ulike typer kompetanse. Det er vanskelig å peke på bare én ting. I tekniske bedrifter trenger du genuin teknisk kompetanse, men det er ikke nok. Du må også ha kommersialiseringskompetanse – kunne forstå kundene og tjene penger på produktene dine. En oppfinnelse blir ikke en innovasjon før den når markedet.

Hvor avgjørende er bedriftsledelsen?

– Ledelsen spiller en utrolig viktig rolle. Den kan enten drepe innovasjonskraften eller skape forutsetninger for endring, fornyelse og innovasjon. Den kan velge å stimulere til engasjement, skape forutsetninger for medarbeidernes utvikling og aktivt bidra til nyskaping. Men til syvende og sist kan ikke ledelsen selv skape fornyelse og innovasjon: Det må komme



Dyktige bedrifter **slutter aldri å lytte til kundene** – faktisk bør kundene helst være med på å utvikle produktene og tjenestene helt fra begynnelsen av.

innenfra, fra medarbeiderne. Det som ofte mangler, er en strategisk dialog mellom ledelse og medarbeidere.

Hvordan påvirker globaliseringen behovet for fornyelse?

– Globalisering er viktig i denne sammenhengen. Bedrifter som vil ekspandere på ulike markeder, må forstå ulike etniske grupper, nasjonaliteter og religioner. Å møte kundene på riktig måte, på riktig språk og på en kulturelt akseptabel måte er svært viktig, særlig i tjenestetproduserende bedrifter. Det gjelder uansett om du vil gjøre forretninger på hjemmemarkedet, eller om du vil eksportere til andre deler av verden. Du må forstå den omverdenen du opererer i, og de kundene du møter.

Kan man bruke ny teknologi, for eksempel sosiale medier, i fornyelsesarbeidet?

– Flere bedrifter burde gjøre det, ja. Man kan tenke seg mer interaktive hjemmesider fra bedriftene, der bedrifter og kunder samhandler, samtaler, utveksler synspunkter og erfaringer, og sammen utvikler nye produkter og tjenester. Dyktige bedrifter slutter aldri å lytte til kundene – faktisk bør kundene helst være med på å utvikle produktene og tjenestene helt fra begynnelsen av – det er jo de som skal bruke produktene, og som forventes å betale penger for dem. Kundene ønsker i stadig større grad å delta i denne prosessen. Se bare på spillindustrien! ✕

ÅF sponset i mange år den populære svenske hekkeløperen Susanna Kallur. Nå jobber hun med rekruttering på informasjonsavdelingen. Her sammen med informasjonssjef Viktor Svensson, som har ledet bedriftens fornyelsesarbeid.

ÅF

GAMMEL BLIR UNG

ÅF

Grunnlagt: 1895

Antall ansatte: 4 650

Omsetning: 4,1 milliarder kroner (2010)

Finnes i: 15 land, blant annet Sverige, Norge, Finland, Danmark og Sveits

DA ÅNGPANNEFÖRENINGEN BLE FORVANDLET TIL ÅF, HANDLET DET IKKE BARE OM Å FJERNE EN MASSE BOKSTAVER. VI FJERNET OGSÅ ET TYKT LAG MED MOSE FRA VAREMERKET.

TEKST: MARKUS WILHELMSON | FOTO: JÖRGEN HILDEBRANDT

Med mer enn hundre års historie innen tekniske konsulenttjenester kunne Ångpanneforeningen uten tvil vise til både stabilitet og erfaring. Problemet var at lønnsomheten var dårlig, at aksjekursen var svak, at de ansatte ikke var stolte over å jobbe i bedriften, og at mange attraktive ingeniører valgte å arbeide hos konkurrentene.

– Vi kom frem til at vi måtte skape et attraktivt varemerke for å klare å snu utviklingen, forteller ÅFs informasjonssjef, Viktor Svensson, som har ledet satsingen som begynte i 2003.

Å FORETA EN varemerkereise for å oppleves som ung, frisk og nytenkende er noe mange bedrifter drømmer om. Få lykkes med det.

For ÅF var det en reise på mange parallelle plan: 18 datterselskaper ble samlet i fire divisjoner, og pengene til de spredte markedsaktivitetene som tidligere nesten hadde konkurrert med hverandre, ble samlet i én pott.

Resultatet ble at ÅF plutselig hadde muskler til å bli en av bedriftene om presenterte svensk TVs sendinger fra OL i Aten i 2004.

– Mange lurte på hva vi hadde der å gjøre. Vi som verken solgte sjokolade eller sjampo. Men så fikk jeg en e-postmelding jeg sent kommer til å glemme, fra en av konsulentene våre i Göteborg. Datteren hennes hadde pekt på TV-en under OL og sagt: ”Det er jo der du jobber, mamma.”

Viktor Svensson visste at reisen hadde begynt, og at ÅF var på rett vei.

DE ANSATTES STOLTHET HAR ØKT for hvert år som har gått, mener han, og like viktig: Omverdenen forstod også at noe var i ferd med å skje med ÅF. På kort tid klatret konsernet fra 85. til 3. plass på listen over attraktive arbeidsgivere for unge, yrkesaktive sivilingeniører.

Neste steg var å finne et ansikt som kunne symbolisere den foryngelsen av varemerket som ÅF nå var midt inne i.

Valget falt på hekkeløperen Susanna Kallur.

– Hun symboliserer nettopp det som ÅF vil være: kul, men bunnsolid. Dagen før vi skulle presentere henne, fikk hun Jerring-prisen, stemt frem av det svenske folket, foran det svenske herrelandslaget i ishockey, som hadde tatt OL-gull, forteller Viktor Svensson.

KOBLINGEN TIL IDRETT har fortsatt gjennom ÅFs samarbeid med Sveriges Olympiske Komité, gjennom sponsing av friidrettens Golden League

og gjennom overtakelsen av regattaen som tidligere het Gotland Runt, men som nå heter ÅF Offshore Race.

Men hva skjedde med Ångpanneforeningens sjel? Var det ikke fare for at den ville gå tapt når ÅF skulle ta ansiktsløftning?

– Vi er en annen bedrift i dag, men vi gav aldri slipp på identiteten vår og det vi kan stå for. I denne bedriften finnes det masse kompetanse, men ytterst få divaer. Derfor var Susanna Kallur et soleklart valg. Hvis vi for eksempel hadde satsset på Zlatan, hadde det blitt helt feil. Da hadde vi formidlet aggressivitet og arroganse, og det er ikke ÅF i det hele tatt. ✕

”VI ER EN
ANNEN BED-
RIFT I DAG,
MEN VI GAV
ALDRI SLIPP
PÅ IDENTITE-
TEN VÅR”

VIKTOR SVENSSON

MOODS OF NORWAY

Grunnlagt: 2002

Antall ansatte: 80

Omsetning: 171 millioner kroner (2010)

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

Antall butikker: 250

MOODS OF NORWAY

UNGE TIL SINNS

Etter avsluttede studier la tre gutter fra Stryn ut på den amerikanske landeveien i en jeep. De kjørte fra Key West i sør til Alaska i nord og kalte turen for "The Good Karma Tour".

Da innså de hvor eksotiske hjemtraktene deres egentlig er. Så dukket det opp en forretningsidé som handler om å kombinere kontrastene mellom den eksotiske, tradisjonelle norske stilen og den moderne motescenen. Humor og lekenhet ligger bak det meste som Moods of Norway gjør.

De har lansert "spanderbuksen". Når du vranger bukselommene, står det "Blakk som en kirkerotte" i fôret. De har laget en genser som er inspirert av Norge som seilernasjon, og som har påsydd morsekoden for "Bring mer champagne".

- Vi prøver ikke å være unge og hippe. Det som er mest trendy i dag, kommer likevel ikke til å være det i morgen, forteller Peder Børresen, en av de tre grunnleggerne.

Å be eldre mennesker om råd og involvere dem er et tilbakevendende tema i Moods of Norways historie. Da en solbrillekolleksjon skulle lanseres, hentet de modeller fra et eldresenter i Stryn og markedsførte solbrillene med følgende motto: "Anbefales av superhete modeller og en håndfull pensjonister".

- Vi har et åpent sinn og er på stadig jakt etter nye ideer. Det tror jeg kommer til å holde oss ungdommelige og friske i mange år. Den eneste tilpasningen vi må gjøre etter hvert som vi blir eldre, er å kjøre mindre skateboard, sier Peder Børresen. X

Én gang i året samles grunnleggerne av Moods of Norway for å ta årets hoppebilde. "Så lenge vi lander uten å brette noe, vet vi at vi ikke er for gamle til å holde på med dette", sier Peder Børresen (til høyre på bildet). Ved siden av seg har han Stefan Dahlkvist og Simen Staalnacke.

REAKTOR**Grunnlagt:** 2000**Antall ansatte:** 150**Omsetning:** 144 millioner kroner (2010)**Finnes i:** hovedkontor i Helsinki

Reaktor trives best i åpne landskap, uten vegger, og med små, selvstyrte team på høyst åtte personer som sammen løser oppgaver med stor grad av frihet. Fra venstre: Mikko Hyppönen, Kalle Kainu, Jari Mäkelä, Petteri Kilpiö og Perttu Auramo.



Programvarebedriften Reaktor er blitt kåret til Finlands beste arbeidsplass i fire år på rad. Veien til suksess har gått via flat organisasjonsstruktur, overtidsforbud, åpent sinn og badstu på torsdager.

Reaktor arbeider med kunder som har IT som en avgjørende del av forretningsvirksomheten, og kalles en pioner innen agile metoder i Finland.

Agil betyr smidig og dynamisk, og metoden innebærer at utviklingsarbeidet skjer i nært samarbeid mellom Reaktor og kunden. Mennesker og kommunikasjon regnes som viktigere enn formelle dokumenter i arbeidsprosessene.

Bedriften er åpenbart fremgangsrik, med kunder som Ericsson og den ledende finske teleoperatøren, Elisa.

Men hvordan unngår man å stagnere og bli mosegrodd i en digital verden som er i stadig endring?

– Ved å hele tiden reflektere over det vi gjør. Vi er ikke glade i store endringsprosesser. I stedet evaluerer vi konstant og prøver å gjøre alle ting bedre neste gang, sier Timo Lukumaa, operativ leder og en av grunnleggerne av bedriften.

Å REKRUTTERE DE RIKTIGE PERSONENE er sentralt for å beholde lydhørheten overfor omverdenen.

Rekrutteringsprosessen er omfattende, og ingen ansettes uten å ha blitt intervjuet tre til fem ganger av ulike personer hos Reaktor.

– Vi ser da etter tre ting. Den første er selvfølgelig talent og kompetanse. Den andre, som kanskje er vik-

tigere, er holdningen. Er personen villig til å lære og utfordre seg selv? Hvor langt vil han eller hun komme? Den tredje tingen vi spør oss om, er om dette er en person vi har lyst til å omgås, arbeide med og ta en øl sammen med, forteller Timo Lukumaa.

HELHETEN ER VIKTIG for Reaktor.

Hver torsdag samles de medarbeiderne som vil, for å ta badstu. Organisasjonsstrukturen er flat, vegger er bannlyst, og alle skal kunne snakke med hverandre. Medarbeidere med samme fritidsinteresser starter ulike hobbyforeninger. Bedriften verner om medarbeidernes fritid og har begrenset arbeidstiden til 7,5 timer per dag. Resten av tiden er forbeholdt familie, venner eller fritidsinteresser.

– Mange tror at det bare er noe vi sier fordi det høres bra ut. Men det er i fullt alvor. Den jobben vi gjør, er krevende for hjernen. Det går ikke an å jobbe ti timer om dagen i en lang periode. Da blir man sliten og utbrent. Det er ingen smart strategi i det lange løp, sier Timo Lukumaa.

Alt i alt har dette gjort at Reaktor ble kåret til Europas beste arbeidsplass i 2008, og at de nå i fire år på rad har blitt kåret til Finlands beste arbeidsplass.

– Det er selvfølgelig veldig positivt. Det gjør det enklere for oss å knytte til oss nye medarbeidere, og de tar med seg nye ideer og nye måter å tenke på. Slik holder vi oss unge. Dessuten arrangerer vi jevnlig konferanser der vi bygger nettverk og utveksler erfaringer, forteller Timo Lukumaa. ✕

"DET GÅR IKKE AN Å JOBBE TI TIMER OM DAGEN I EN LANG PERIODE. DA BLIR MAN SLITEN OG UTBRENT"

TIMO LUKUMAA

A.P. MØLLER-MÆRSK

BLIKKET FREM OVER

A.P. Møller-Mærsk er Nordens tredje største børselskap, etter norske Statoil Hydro og finske Nokia. Virksomheten er omfattende: verdens største containerrederi, gass og olje, terminaler, detaljhandel og eierandel i Danske Bank. Medlemmer av familien Møller-Mærsk har fortsatt nøkkelposisjoner i bedriften.

Nanoteknologi, miljøprosjekter og avansert lederopplæring er like naturlige deler av A.P. Møller-Mærskes virksomhet som containerfrakt og havneterminaler.



frakte et fartøy fullastet med ting fra ett land til et annet kan se ut som en svært enkel virksomhet. Ideen er tidløs – menneskene har drevet med dette i tusener av år. Men verdens største containerselskap, danske A.P. Møller-Mærsk, er alt annet enn stillestående. Innovasjon og fornyelse er hjørnesteiner i virksomheten til bedriften som slåss mot piratangrep og høye CO₂-utslipp – samtidig. Slik sier Mærsk det:

”Hvis du ikke fornyer deg, står du stille. Og å stå stille betyr i dagens samfunn å gå bakover, siden andre fortsetter å bevege seg fremover.”

DEN DANSKE fraktgiganten ble grunnlagt i 1904 med en flåte bestående av ett skip, ”Svendborg”. 107 år og to verdenskriger senere har Mærsk 500 fartøy og tankskip. De har 108 000 ansatte i 130 land, eier en stor del av Danske Bank, har oljeplattformer i Nordsjøen, driver flere butikkjeder og har et eget opplæringsakademi med læringssentre i fire verdensdeler.

En bedrift som har vokst seg så stor, blir både sterk og sårbar. Det holder ganske enkelt ikke å være nest best. Når du har klart å få hele den store virksomheten dit konkurrenten var for to år siden, er han et helt annet sted – opptatt med det neste nye. Og du er akterutseilt.

A.P. MØLLER-MÆRSK
Grunnlagt: 1904
Antall ansatte: 108 000
Omsetning: 307 milliarder kroner (2010)
Finnes i: 130 land, hovedkontor i København

Derfor må man hver dag kjempe for å være konkurransedyktig og tilby markedsledende varer og tjenester.

For å lykkes med kontinuerlig utvikling må bedriften passe på å fange opp de største talentene. Det gjør Mærsk blant annet gjennom opplæringsprogrammene de driver verden over.

PÅ INNOVASJONSSIDEN satses det fremfor alt på miljø og effektivitet. Miljøforbedringene handler mye om å bruke rimeligere drivstoff. Mærsk har for eksempel satset på gjenvinning av spillvarme fra skipets motorer og bruker på den måten 9 prosent mindre drivstoff. De har utviklet en revolusjonerende ny propelltype som skal spare 5–8 prosent drivstoff (og utslipp), og forsker sammen med Københavns Universitet på bruk av nanoteknologi til å utvinne olje som ligger innestengt i kalkstein på havbunnen i Danmark.

Å frakte en container full av ting fra én havn til en annen høres kanskje enkelt ut. Men uten stadig fremdrift og innovasjon hadde ikke A.P. Møller-Mærsk vært størst i verden på containerfrakt. ✕



Mærsk og datteren Ane Mc-Kinney Møller.

☺ På alle våre forretningsområder må bedriften enten utvikle seg eller risikere å stoppe helt opp. Men for Mærsk handler ikke innovasjon om science fiction-prosjekter eller kreativitet uten retning. Det handler om svært målrettet disiplin som gjør det mulig for oss å forenkle prosessene våre, forbedre resultatene og skape en bedre bedrift for alle involverte.

Fra bedriftens hjemmeside

FIRE VELLYKKEDE EKSEMPLER PÅ FORNYELSE



1

NOKIA

~ FRA STØVLER TIL SMARTTELEFONER ~

I dag lager de smarttelefoner. Da selskapet ble grunnlagt på slutten av 1800-tallet, laget de papirmasse. Senere kjøpte Nokia en bedrift som laget kalosjer, og et firma som produserte strøm- og telegrafkabler. På 1960-tallet begynte de å produsere elektronikkprodukter, for eksempel TV-apparater. Siden 1980-tallet har de satset fullt og helt på telekommunikasjon, mens gummi-støvel-Nokia ble overlatt til seg selv. Nå står Nokia overfor nye, store utfordringer innenfor mobilutvikling – en bransje i stadig endring.



2

APPLE

~ FRA STASJONÆRE DATAMASKINER TIL EN VIRTUELL NETTSKY ~

Steve Jobs måtte forlate selskapet i 1985, da salget av datamaskiner gikk dårlig. Comebacket i 1997 ble storstilt, og han og Apple satte i gang med å omdefinere – og ta over – mer eller mindre hele underholdningsindustrien. Musikk, apper, surfeplater og nettskybaserte tjenester er områder der Apple kommer til å gjøre seg gjeldende i lang tid fremover.



3

KINNEVIK

~ FRA SKOG TIL TELEOPERATØR ~

Investment AB Kinnevik ble grunnlagt på 1930-tallet. De investerte først og fremst i skog- og stålselskaper. Men da Jan Stenbeck, barnebarnet til den ene grunnleggeren og senere en av svensk næringslivs mest omstridte skikkelser, tok over på slutten av 1970-tallet, ble det fart på sakene: Han startet aviser (blant annet Metro), radiokanaler, TV-selskap, teleoperatøren Comviq osv. Skog er imidlertid fortsatt en del av virksomheten gjennom eierandelen i Korsnäs.



4

VIRGIN

~ FRA HIPPIEPLATER TIL ROMTURISME ~

Som en entreprenørutgave av Aleksander den store har Richard Branson erobret område etter område med Virgin. Det hele startet med en butikk i London som solgte hippieplater (de bød også kundene på gratis bønnegryte). Butikken utviklet seg videre til plateselskap, da de i 1973 gav ut Mike Oldfields "Tubular bells". Siden fulgte flyselskap, telekommunikasjon, leskedrikk, romturisme osv. osv.



DA DET UNGE SLO GJENNOM



SKIFTE. FØR 1960-TALLET HADDE TENÅRINGENE ET KLART OG TYDELIG MÅL: Å BLI VOKSNE. SIDEN DEN GANG HAR IDEEALET VÆRT DET MOTSATTE. ALLE VIL FORBLI EVIG UNGE. DERFOR ER DEN SISTE GENERASJONEN MED GAMLE DAMER OG MENN I FERD MED Å FORSVINNE.

TEKST: FATIMA BREMMER



VEIEN
TIL
UNGDOM-
MEN
~



1940-TALLET

De voksne er forbilder for de unge. Etter konfirmasjonen begynner man å kle seg som foreldrene sine og ha samme frisyre.

1945

Når et sønderrevet Europa reiser seg etter andre verdenskrig, skyter økonomien fart som aldri før. Unge mennesker får en helt ny frihet og dessuten penger til reiser og forbruk.

1950- 1960-TALLET

1940-tallsgenerasjonen blir tenåringer og tar til seg den nye populærkulturen fra USA. En tydelig ungdomskultur vokser frem, og hele Norden gjennomgår en kulturell forvandling. Det blir umoderne å være voksen.



V i lever i en tilværelse med voksenpoeng-konkurranser på nettet, merkejoggesko som koster 3 000–4 000 kroner, og skateboard-konkurranser for folk over 40.

Motviljen mot å bli voksen er i dag sterk og tydelig hos mange. Men slik har det ikke alltid vært. Nei, tvert imot.

– Hvis vi går tilbake til 1940-tallet, var idealet å være voksen. De som var unge på den tiden, ville bli modne og kle seg som foreldrene sine, forteller Owe Ronström, professor i etnologi ved Högskolan på Gotland og redaktør for antologien "Pigga pensionärer och populärkultur".

Konfirmasjonen var en viktig og svært etterlengtet dag i livet. Det var da man ble "tørr bak ørene" og voksen på ordentlig.

– Frem til da var det veldig tydelig at du var barn. Men til konfirmasjonen tok man på seg hatt, dress og frakk – og så var man i prinsippet voksen, sier Elaine Bergqvist, forfatter av boken "Du är din generation".

SÅ HVA SKJEDDE? Når forandret vi innstillingen til voksenlivet, og hvorfor?

Elvis Presley, bikini, olabukser og Coca-Cola er viktige ledetråder.

– Etter andre verdenskrig gjennomgikk vi i Norden en kulturell revolusjon som gjennomsyret nesten alt i samfunnet. En kjempeforvandling og et tydelig oppbrudd som forandret politikken, språket, musikken, teateret, maten, moten ... Ja, hele den kulturelle ordenen ble endret, sier Owe Ronström.

De store forbildelandene Tyskland og England ble byttet ut med USA – den nye verdenen, som var på sterk fremmarsj. En helt ny livsstil vokste frem – og det var den unge og sultne 1940-tallsgenerasjonen som tok den til seg.

De ble våre første ordentlige tenåringer med en helt egen kultur.

Egentlig merket man de første tegnene på forandring langt tidligere, på 1920- og 1930-tallet, da ideen om "det gode liv" langsomt begynte å endre seg.

– Industrialiseringen og urbaniseringen var

1960

Pensjonsreformer gir de eldre bedre økonomi, samtidig som de får stadig bedre helse. Det fører til at årene som pensjonist både blir flere og byr på helt nye muligheter til opplevelser.

1970–1980-TALLET

Kvinnene inntar for alvor de store pensjonistforbundene og tilfører forbundene, som tidligere har hatt et mer faglig preg, en sterkere kulturell side. En ny pensjonistrolle begynner å utvikles.

"DE SOM STREBER MEST ETTER Å VÆRE UNGDOMMELIGE, ER EGENTLIG IKKE LENGER UNGDOMMENE SELV"

OWE RONSTRÖM

en del av det. Men krigen stanset mye av utviklingen, som lå latent frem til begynnelsen av 1950-tallet. Da vi kom frem til 1960-tallet, var utviklingen rask og sterk – både økonomisk, sosialt og kulturelt.

MEN 1940-TALLSGENERASJONENS foreldre hang ikke med i utviklingen. De fleste levde fortsatt i den gamle, umoderne verdenen. Der man fortsatt skulle gå med hatt og frakk. Der kvinnene helst skulle ta seg av familien på heltid, og mannen skulle være forsørger. Der man ikke forstod engelsk, og derfor hørte på norske artister som sang utenlandske slagere.

– De tilhører en generasjon av slitere med et svært dominerende arbeidsideal der man gjorde alt med egen kraft. Mennene bygde husene sine selv, og mange av kvinnene hadde husmor- og familieliv som ideal. Dette var personer som hadde lært seg å jobbe hardt, innrette seg og ikke klage, særlig de som var fattige og tilhørte arbeiderklassen sier Kirsten Thorsen, sosialpsykolog og professor i gerontologi ved NOVA (Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring) i Oslo.

1940-tallsgenerasjonens, og også den etterfølgende 1950-tallsgenerasjonens, foreldreopprør satte et stort preg på samfunnet, ikke minst politisk. Kvinnene ville skaffe seg egne karrierer og kjempet for likestilling.

– Husmortilværelsen var ikke lenger en respektert livsstil. Døtrene deres, de yngre og moderne kvinnene, var svært kritiske og ville leve helt annerledes, forteller Kirsten Thorsen.

For både menn og kvinner har dessuten fritid og selvrealisering blitt stadig viktigere.

Nå har de første tenåringene selv blitt gamle. Men når de går av med pensjon, er det ikke en stillesittende tilværelse i gyngestolen som venter dem. De reiser på spa, kjøper leilighet i Thailand, kler seg i olabukser og lærer seg afrikansk dans.

OG UNGDOMMELIGHET står igjen som et ideal, også for de etterfølgende generasjonene.

– De som streber mest etter å være ungdommelige, er egentlig ikke lenger ungdommene selv. Det finnes en ungdomskult, men de som faktisk er unge i dag, opplever høy arbeidsledighet, boligmangel og andre problemer, sier Owe Ronström.

Samtidig ser vi at unge igjen har begynt å kle seg i hatt og frakk, at husmannskosten har gjort comeback, og at husmortilværelsen hylles av unge, kvinnelige bloggere. Hvordan henger det sammen?

– At for eksempel gamle damer er trendy igjen, betyr ikke at de gamle damene er på vei tilbake. Det handler mer om at stilen deres er på vei tilbake. Det er mest en lek med stil og form, og derfor noe helt annet, sier Owe Ronström. ✕

2000-TALLET

1940-tallsgenerasjonen begynner å gå av med pensjon. De er friskere og rikere enn alle pensjonistkull før dem. Tiden etter arbeidslivet fylles av aktiviteter, kurs og reiser.



Hun har ikke skiftet frisyre på over 70 år, er fullstendig uinteressert i mote og nekter å skaffe seg både mobiltelefon og datamaskin. Stina Svahn (94) begynte yrkeskarrieren som tjenestepike og husker den gangen appelsiner var en luksus man bare unte seg én gang i året.

DEN SISTE GAMLE DAMEN







Første onsdagen i hver måned øver Frelsesarmens kor i byen Skara i den sørvestlige delen av Sverige. Stina Svahn (94) er alltid på plass. Å synge i koret er det morsomste hun vet. De har gitt ut flere plater og opptrer ofte på gater og torg og ved ulike sammenkomster.



De hvite lokkene er så nyfriserte at du fortsatt kan ane lukten av leggevann. Stina Svahn har akkurat forlatt frisørsalongen og ankommet korøvingen hos Frelsesarmeen. Før syklet hun til det forblåste murhuset på den andre siden av byen, som i dette tilfellet er den lille byen Skara i den sørvestlige delen av Sverige. Men de siste årene har ikke beina vært like sterke som før, og venninnen Birgit henter henne i stedet med bil før hver øving og opptreden. Om sommeren og høsten turnerer de cirka 20 eldre damene og synger på torg, i folkeparker og ved foreningssammenkomster.

– Jeg har jo ikke den samme stemmen som før. Det hender det skjærer seg litt. Men det høres jo ikke når vi er så mange. Og det er så utrolig moro å være med, sier Stina og ler.

DET TAR NOEN MINUTTER før alle er på plass oppe på scenen. Det skrapes med stoler, håndvesker settes ned, og usynlige skrukker på bluser jevnes ut med rynkede hender. Med en bunke sangtekster i hånden tar Stina plass midt i gruppen. Hun har mørkeblå jakke med fargeglade innslag, grønne bukser og matchende mørkeblå øredobber.

”DET FØR-
STE STE-
DET JEG
VAR TJE-
NESTEPIKE,
HADDE
JEG FRI
ÉN DAG PÅ
ETT ÅR”

Det er vanskelig å tro at kvinnen som begynner å synge, snart har levd i et helt århundre. At hun har levd i et samfunn uten biler, er vokst opp på en husmannsplass der oppvarmingen bestod av en jernovn, og hadde rukket å fylle 40 år før de begynte å sende programmer på TV hver dag.

HUN BLE FØDT I 1917 i Trökörna sogn. Stina var det mellomste barnet i en søskenflokk på fem og fikk allerede som seksåring ansvar for arbeidsoppgaver i hjemmet. Hun skulle passe på at det var fyr i ovnen, og sette over potetene til middag klokken 11.30, da foreldrene hadde pause fra arbeidet i skogen.

Familien var fattig, men de sultet ikke. Det passer hun på å understreke.

– Vi fikk aldri smør på brødet, men vi dyrket poteter og grønnsaker som vi fikk spise så mye vi ville av. Til jul slaktet vi en gris, og mamma byttet voksdruk på bordet. Det var en høytidsstund. Etterpå skar hun opp en appelsin som vi barna fikk dele. I tillegg fikk vi hver vår pepperkake og en skive hvetebrød. Jeg skal love deg at den appelsinen duftet bedre enn hva de gjør i dag!

Stina sier selv at forskjellen på livet da og nå nesten er umulig å fatte.

– Men merkelig nok føler jeg meg ikke så gammel.

På torsdager hjelper Stina til i kassen og serverer mat på et dagsenter. De fleste som kommer hit, er betydelig yngre enn henne, men Stina tar seg av det praktiske med massevis av energi og får alle i godt humør. Denne uken er det hattetema.

De som ikke har med egen hatt, får låne.



Stina Svahn om ...

... trender

- Jeg har aldri vært interessert i mote, og dette med trender er noe som har kommet i senere tid. Jeg bruker ikke mye penger på klær. Jeg vet nøyaktig hva jeg vil ha, og hva som passer meg.

Jeg har så mye rundt meg hele tiden. Og jeg har alltid prøvd å leve sunt og normalt. Jeg drikker bare brennevin hvis jeg føler meg syk. Et eggeglass med hjemmelaget solbærbrennevin renser opp og får orden på magen.

Hun har overlevd en ektemann og en samboer. Siden livsleideren Georg gikk bort for seks år siden, har Stina bodd alene i treromsleiligheten sin.

De to døtrene hennes har begge vært pensjonister lenge. Stina er den sprekkeste av de tre. Og tidsskjemaet hennes er alltid fullpakket.

HVER TORS DAG er hun med på å lage og servere mat på et dagsenter. I tillegg til å være med i koret driver hun med frivillig arbeid for Frelsesarmeen og rykker ut på diverse oppdrag et par ganger i uken. Medlemmene i lokallaget av PRO (Pensionärens riksorganisation) møtes én gang i måneden, og i tillegg er hun med i den sosialdemokratiske kvinneklubben. Stina fortsetter å ramse opp oppdrag og ukentlige gjøremål. *Hvordan orker du alt?*

- Jeg gjør bare sånt som jeg synes er morsomt. Andre ting bryr jeg meg ikke om. Det synes jeg man har lov til når man er 94 år. Det eneste problemet er at det aldri blir ryddet og vasket hjemme lenger, sier hun og ler høyt igjen.

... sminke

- Pudder, rouge og løsviper - aldri! Jeg bruker bare hudkrem. Før brukte jeg litt leppestift når jeg skulle på dans, men jeg er så lav at jeg alltid klarte å grise til skjortene til dansepartnerne.

... den viktigste forandringen i hennes levetid

- Bilen. Først var det bare de rike som hadde bil: læreren, kjøpmannen, presten og drosjesjåføren. Jeg var 16-17 år første gang jeg satt i en bil. Det var på vei til dans.

... triks for å ha det bra og leve lenge

- Gjør bare det du synes er morsomt. Det er en god medisin. Jeg legger meg dessuten ned på og hviler når jeg har behov for det. Det er jeg ikke flau over.

Finnes det noe du misunner yngre generasjoner?

- Nei, jeg har det jo så bra. Det er heller slik at jeg kan synes synd på de unge. De har aldri måttet kjempe politisk for at alle skulle få det like bra, slik som vi eldre har gjort. Det er så mye de ikke forstår. Jeg har ikke noen stor pensjon, men pengene rekker til at jeg kan unne meg det jeg vil. Jeg kjøpte til og med ferske svenske kreps da sesongen startet. Men så er det jo alt det nye som har kommet: data, e-post, Internett og hva det nå heter. Slik forstår jeg meg ikke på i det hele tatt, men det gjør jo til og med seks-åringene i dag. Jeg har ikke engang kort til å betale med. *Bruker du noe moderne teknologi?*

- Nei, ingenting. Og nå skal de ta fra oss fasttelefonen, og posten er i ferd med å forsvinne. Hvis man ser en oppskrift på TV som man vil ha, blir man henvist til en slik nettside. Det har ikke vi eldre tilgang til. Men snart er vi borte, og da spiller det jo ingen rolle. *Hvis du kunne få endret noe ved livet ditt, hva skulle det vært?*

- Det første stedet jeg var tjenestepike, hadde jeg fri én dag på ett år. Jeg hadde lyst til å bli koldjomfru, men møtte en gutt og ble gravid, og da de to jentene våre vokste opp, levde vi på én lønn og snudde på hvert øre. Men vet du hva? Jeg ville ikke hatt det annerledes om jeg hadde fått velge. Jeg angrer ikke på noe. ✕

SLIK HAR LIVET FORANDRET SEG

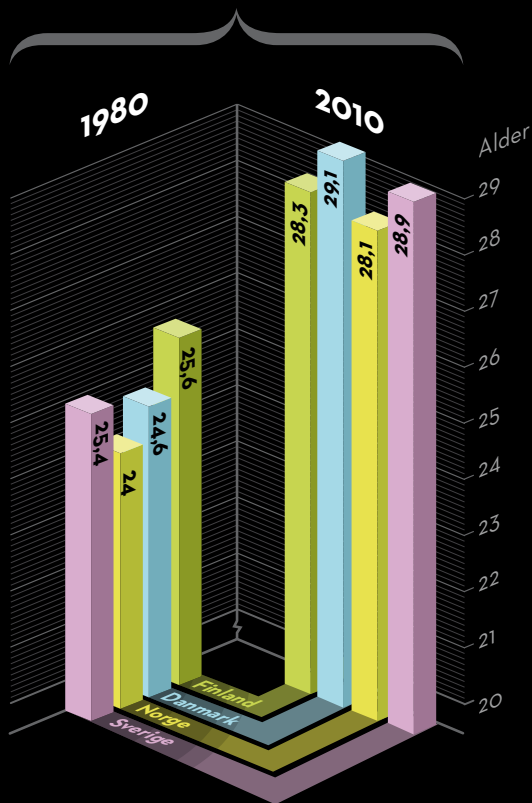
1980
2010

~
UNGDOMSÅRENE BLIR STADIG FLERE. VI GÅR PÅ
SKOLEN Lenger OG FÅR BARN STADIG SENERE.

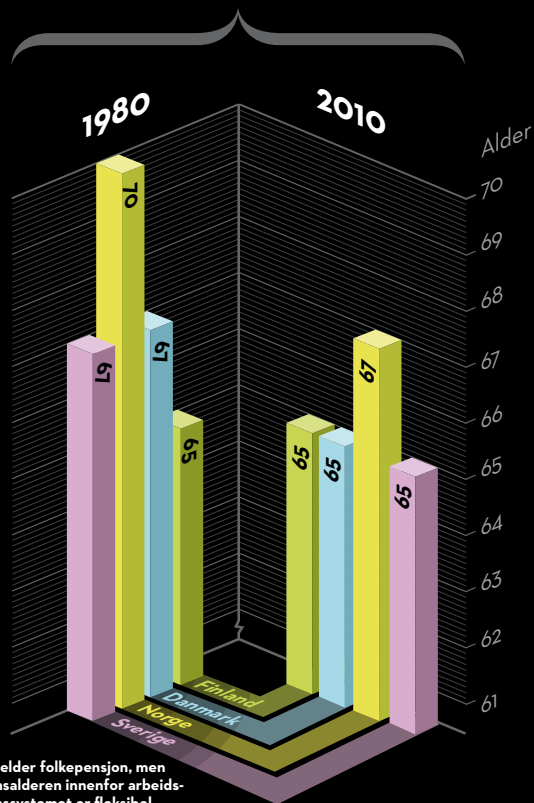
~
GJENNOMSNITTLIG LEVEALDER HAR ØKT, OG DE
ELDRE HAR FÅTT BETYDELIG BEDRE HELSE.

~
MEN PENSJONSALDEREN HAR IKKE ENDRET SEG
NEVNEVERDIG DE SISTE 30 ÅRENE.

FØRSTE BARN

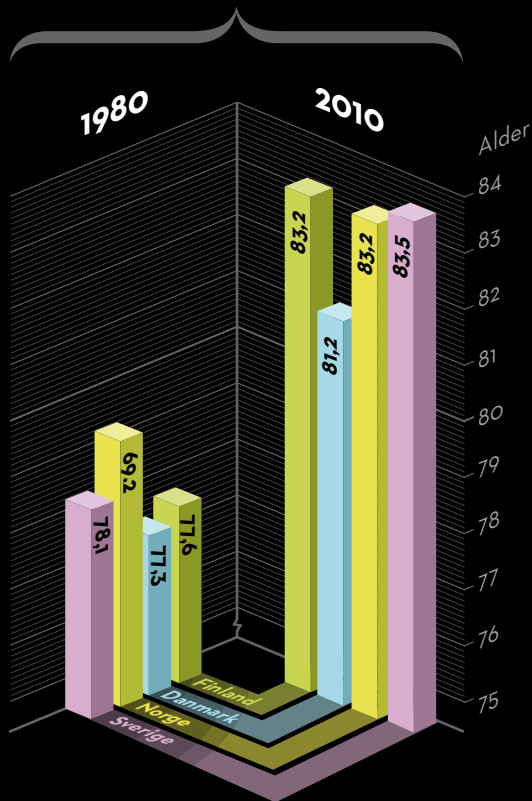


FORMELL PENSJONSALDER

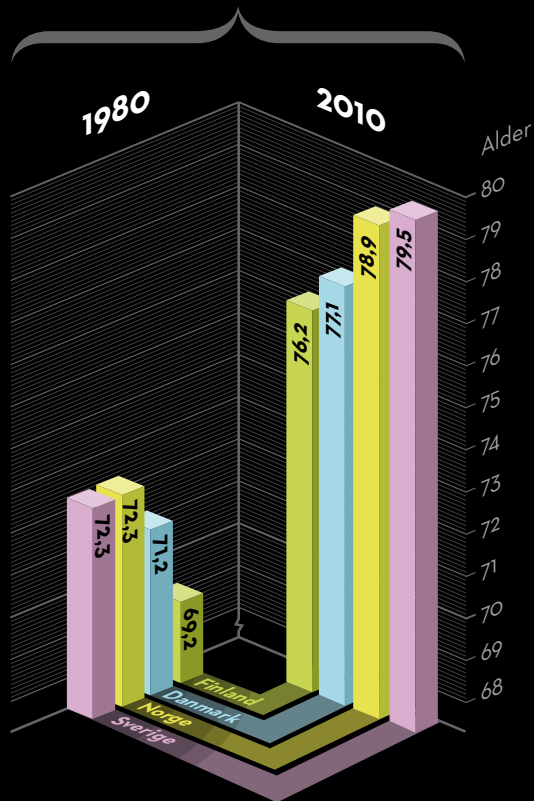


* 65 år gjelder folkepensjon, men pensjonsalderen innenfor arbeidspensjonssystemet er fleksibel mellom 63 og 68 år.

LEVEALDER FOR KVINNER



LEVEALDER FOR MENN



De unge gamle

EKSTRA ÅR. Nå går 1940-tallsgenerasjonen, den første ungdomsgenerasjonen, av med pensjon. De er sprekere og mer vitale enn tidligere generasjoner, og har derfor bedre forutsetninger for å forme tilværelsen sin i både 60- og 70-årene og senere.

TEKST: ANNA SKALDEMAN





Bedre helse og et økonomisk rikere og mindre slitsomt liv har økt den gjennomsnittlige levealderen betraktelig siden begynnelsen av 1900-tallet.

– Da lå den på omtrent 50 år. På slutten av 1900-tallet lå den på 75 år. Vi har fått 25 år ekstra, sier Anne Leonora Blaakilde, etnolog ved Københavns Universitet og senteret for sunn aldring.

Hva kommer den nye generasjonen pensjonister til å bruke de "ekstra" årene til?

– De kommer til å fortsette med de samme tingene som de har drevet med før. Som alle aldersgrupper blir de mer individualistiske. De kommer til å gjøre ting de liker å gjøre, og foreta valg for sin egen skyld.

Det er en generasjon som er vant til å være i aktivitet.

– I Danmark sier man at "Wow, jeg skjønner ikke hvordan jeg hadde tid til å gå på jobb før jeg ble pensjonist". Gjennom å være aktiv og travel får man en verdi i vårt samfunn, sier Anne Leonora Blaakilde.

ANTTI KARISTO, professor i sosialgerontologi ved universitetet i Helsinki, snakker om aldring i form av kronologisk, biologisk, psykologisk og sosial alder.

– Det er typisk for vår tid at båndene mellom dem er i ferd med å forsvinne. Om noen er 65 år, kan vi ikke dermed forutsi hvilken type person han eller hun er, og hva han eller hun gjør, sier Antti Karisto.

Men han konstaterer at personer i 65-årsalderen har mer kjøpekraft enn tidligere generasjoner, og at de er mer aktive forbrukere av kultur og reiser.

– De benytter seg ikke av pleie og eldreomsorg i særlig grad. I stedet går de på konsert, på teater eller i svømmehallen, eller de drar på cruise. Det dukker opp nye måter å leve på, for eksempel å flytte utenlands som pensjonister, sier Antti Karisto.

– Personer i 70-årsalderen er en veldig frisk gruppe sammenlignet med situasjonen for noen tiår siden, men jeg tror også at de har et annet selvilde: Jeg tror ikke de oppfatter seg som eldre, sier Sölve Elmståhl, professor i geriatrikk ved Lunds universitet og prosjektleder for prosjektet "Gott åldrande i Skåne" (GÅS).

Antti Karisto er enig.

– En generasjon tar med seg sine kulturelle preferanser og sin levemåte når de blir eldre. For eksempel oppstod ungdomskulturen i sin nåværende form på 1960-tallet, da 1940-tallsgenerasjonen var unge. De oppfattet seg selv som ungdomsgenerasjonen eller "forever young". Derfor er det også forståelig at kon-

**"GJENNOM Å VÆRE
AKTIV OG TRAVEL FÅR
MAN EN VERDI I VÅRT
SAMFUNN"**

ANNE LEONORA BLAAKILDE

**"MANGE LEVER I 30 ÅR
SOM PENSJONISTER. VI
MÅ TENKE NYTT NÅR DET
GJELDER LIVSLØPET"**

SVEIN OLAV DAATLAND

sertarenaene var fulle da Rolling Stones var på turné i 2010, sier Antti Karisto.

MEN DEN NYE pensjonistgenerasjonens livsstil kommer også til å kreve tilpasninger fra samfunnets side.

– Mick Jagger, som snart er 70 år, er et eksempel på at de gamle oppfatningene om hva 70-åringer skal gjøre, ikke lenger passer. Ideen vi har om livet, stemmer ikke med hvordan befolkningen har blitt, sier Svein Olav Daatland, sosialpsykolog ved NOVA (Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring) i Oslo.

Han tror vi vil se en fremvekst av nye arenaer, for eksempel rockeklubber for pensjonister eller amatørteater for alle 60-åringer som hele livet har drømt om å få stå på scenen.

– Mange lever i 30 år som pensjonister. Vi må tenke nytt når det gjelder livsløpet, påpeker Svein Olav Daatland.

Han legger til at også dagens pensjonister helt sikkert kommer til å bli syke og skroplige, men kanskje først i 90-årsalderen.

FORTSATT HINDRER aldersdiskriminering mange eldre i å delta i samfunnslivet.

– Man skal ha kompetanse, men systemet må også tillate at man deltar, mener Svein Olav Daatland.

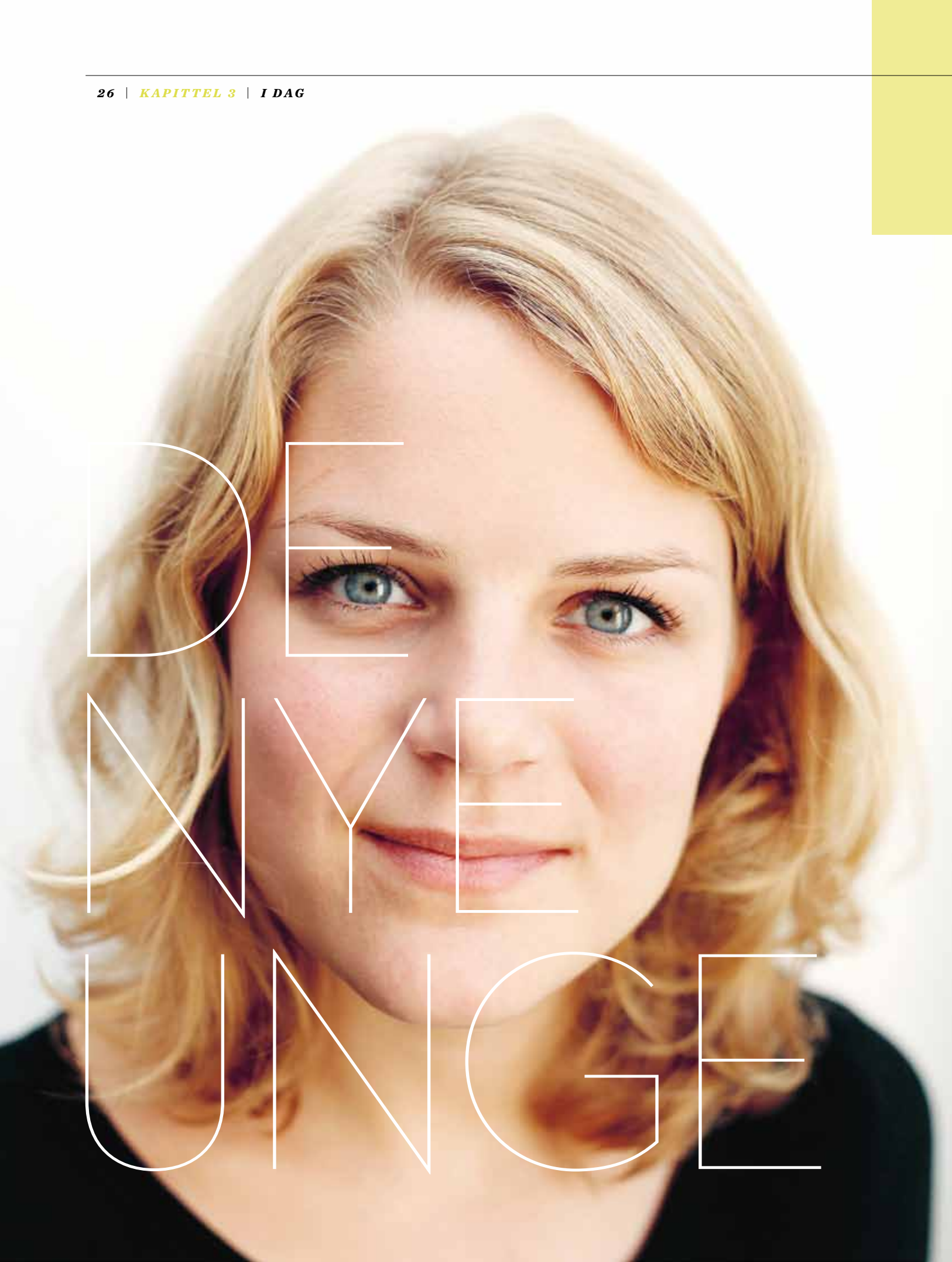
Deltakelse behøver ikke innebære at man fortsetter i jobben. Det kan være snakk om andre former for arbeid, for eksempel frivillig arbeid eller politisk engasjement. Det som er viktig, mener Svein Olav Daatland, er at man får være en aktiv samfunnsborger hele livet.

– Men alder forbindes snarere med dinosaurer enn med klokskap, og selv om en 60-åring ikke ser ut som en dinosaur, vil personalsjefer ofte velge en 30-åring fremfor en 60-åring, påpeker Svein Olav Daatland.

– Ved nedskjæringer er det ofte personer som har kort tid igjen til pensjonsalderen, som må gå. Selv om mange vil jobbe, er det ikke så lett, sier Anne Leonora Blaakilde, som ser på aldersdiskriminering som et stort problem.

Men Sölve Elmståhl tror på forandring.

– Vi er i ferd med å bli et aldrende samfunn. Vi kommer til å trenge flere hjelpende hender. De som er friske og vitale, kommer til å jobbe lenger. Samtidig kommer den høye arbeidsledigheten til å bli erstattet med mangel på arbeidskraft innenfor mange områder. Derfor tror jeg at det kommer til å åpne seg dører, og at aldersdiskriminering vil bli et mindre problem, sier Sölve Elmståhl. ✕

A close-up portrait of a young woman with wavy blonde hair and blue eyes, looking directly at the camera with a slight smile. She is wearing a dark top. The background is a soft, out-of-focus white.

DE NNE UNGE

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

Ble innvalgt på Folketinget for Enhedslisten, som hun er partileder for, allerede i 2007. Hun slo inn på den politiske bane allerede som 12-åring i Danmarks Socialdemokratiske Ungdom, før hun gikk over til den mer venstreorienterte Enhedslisten som 15-åring. Hun har en bachelor i sosialvitenskap.

DEN POLITISKE SCENEN I NORDEN HAR ALDRI VÆRT YNGRE. DAGENS UNGE ER VÅRT FREMTIDSHÅP, MEN DE OPPFATTES OGSÅ SOM EN TRUSSEL.

TEKST: ANNA SKALDEMAN

Før var en fremgangsrik politiker oftest en eldre mann med pondus og livserfaring, gjerne med noe landsfaderlig ved hele sin person. I dag ser man på en 28-årig partileder som en energiinnsprøytning i et aldrende parti.

I hele Norden finnes det eksempler på at den nye generasjonens politikere har gått rett inn i partiledelsen. De er velutdannede, utålmodige og vant med raske endringer. I mediene hylles de som stjerneskudd.

– Ungdom symboliserer fleksibilitet, entusiasme og livsglede. Det så vi for eksempel da Annie Lööf ble partileder for Centerpartiet i Sverige. Hun oppfattes som en person som kan komme med nye perspektiver, sier Maria Zackariasson, dosent i etnologi vid Södertörns högskola i Stockholm.

Unge politikere finner nye veier mot målet. Tidligere begynte man som kommunalpolitiker og gikk den lange veien. I dag finnes det andre plattformer. Mange av de yngre politikerne har skaffet seg en sterk posisjon gjennom sosiale medier.



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

TRENDANALYTIKEREN GÖRAN ADLÉN tror det kommer til å føre til at politikernes personlighet, medietekke og kontakt med innbyggerne blir stadig viktigere.



FLERE UNGE NORDISKE POLITIKERE

ANNIE LÖÖF, 28, SVERIGE

Nyvalgt leder av Centerpartiet i Sverige. Hun er den yngste leder partiet noen gang har hatt. Hun ble riksdagsmedlem for fem år siden og ble valgt inn i partiledelsen i 2009. Politisk aktiv ble hun som 18-åring. Hun har juridisk embetseksamen.



VILLE NIINISTÖ, 35, FINLAND

Ble i sommer miljøvernminister i Finland etter fire år som riksdagsmedlem for Gröna förbundet. Før det var han forsker ved universitetet i Åbo. Han er gift og har to barn med Maria Wetterstrand, som tidligere var talsperson for Miljöpartiet i Sverige.



ESKIL PEDERSEN, 28, NORGE

Leder for det norske Arbeiderpartiets ungdomsorganisasjon, AUF, siden oktober 2010. Han overlevde attentatet mot sommerleiren på Utøya. Han begynte sitt politiske arbeid i 2001, som leder for AUF i Telemark. Han har studert ved Universitetet i Oslo, blant annet statsvitenskap.

→ Samtidig kan de unge oppfattes som en trussel mot tradisjoner, og mangel på politisk erfaring kan gi kortsiktig fremgang på bekostning av langsiktige resultater. Göran Adlén tror det vil komme reaksjoner på at politikerne blir stadig yngre.

– Det skal bli spennende å se om vi får stadig yngre politikere, samtidig som vi har en aldrende befolkning. Jeg tror vi kommer til å se et sterkt pensjonistparti fremover, som en motvekt, sier Göran Adlén.

VIGGO VESTEL, sosialantropolog ved NOVA (Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring) i Oslo, ser en sammenheng mellom etterspørselen etter fleksibilitet som egenskap og de stadige endringene i samfunnet.

Samfunnet forandrer seg fort, og da er fleksibilitet en viktig egenskap. Unge folk henger bedre med i den teknologiske utviklingen og de samfunnsendringene som følger med.

Viggo Vestel tror at ungdomskulturen med rock'n'roll som oppstod i etterkrigstiden, har bidratt til at ungdommen hylles.

Det har hatt stor betydning for bildet av ungdommer som kreative og energiske, mener han.

Men det er også forskjell på gruppen ungdommer og ungdommelighet, påpeker Maria Zackariasson.

Aldersgruppen ungdommer omfatter personer

**"JEG TROR
VI KOMMER
TIL Å SE ET
STERKT
PENSJONIST-
PARTI FREM-
OVER, SOM
EN MOTVEKT"**

GÖRAN ADLÉN

mellom 13 og 27 år, mens bildet av ungdommelighet er noe helt annet. Man kan være 65 år og likevel fremstå som ungdommelig.

Gruppen ungdommer forbindes ikke utelukkende med positive egenskaper. Maria Zackariasson peker på dobbeltheten ved at vi på den ene siden ser på ungdommer som et fremtidshåp, og på den andre siden oppfatter dem som en trussel mot det etablerte samfunnet. I Norden betraktes unge mennesker ofte som ustabile.

– Hvis ungdommer deltar i en antikrigsdemonstrasjon, fremstilles de som en trussel. Hvis en gruppe bestemødre går ut og protesterer mot det samme, beskrives det på en annen måte, siden bestemødrene står for stabilitet, forklarer Maria Zackariasson.

Hun mener at dette delvis er en vestlig klisjé, og at man i andre land har større respekt for de eldre. Selvfølgelig finnes det forskjeller i familiestrukturer, men det varierer ikke bare mellom ulike land, men også innenfor landene.

– Man må også sette det inn i en kontekst: Man kan ikke si at et land respekterer modenhet bare fordi de har en eldre president. Det kommer an på sammenhengen, sier Maria Zackariasson. ✕



Viggo Vestel, sosialantropolog ved NOVA i Oslo.

Kroppene våre er laget for å leve til vi er 40 år. Etter det fungerer systemene stadig dårligere, og vi begynner å eldes. Men teoretisk sett er det ingenting som taler mot at vi kan manipulere kroppen til å leve betydelig lenger enn i dag.

HVOR GAMLE KAN VI BLI?

Den eldste personen som noen gang har levd, franske Jeanne Calment, ble 122 år gammel.

– Etter naturens oppfatning er levetiden vår 40 år. På den tiden rekker vi å vokse opp og få egne barn, og det er så lenge naturen trenger oss. Evolusjonen har gitt oss et veldig godt system for at vi skal kunne leve og vokse frem til da, men etter 40 overlater naturen oss til oss selv, sier Suresh Rattan, forsker på aldersbiologi ved avdelingen for molekylærbiologi og genetikk ved Aarhus Universitet i Danmark.

SIDEN EVOLUSJONEN heldigvis ikke har lagt inn noen sperre som gjør at vi slutter å leve etter fylte 40 år, blir mange av oss opptil 90 – 95 år gamle. Men etter 40 må vi selv gripe inn hvis vi ikke vil eldes for fort. Når vi eldes, klarer ikke cellene å reparere de skadene vi får i ulike systemer, for eksempel på de proteinene som arbeider i kroppen. For at de skal kunne fungere bra, må de folde seg på en bestemt måte.

– I kroppen finnes det andre proteiner som gjør at de folder seg på riktig måte, men med alderen mister de funksjonen sin. Da klumper proteinene seg sammen til noe som kalles aggregater, og som kan vokse og bli store. Det er en vanlig aldringsprosess, sier Thomas Nyström, professor i mikrobiologi ved Göteborgs universitet.

Forskerne tror at disse klumpene kan være årsaken til vanlige aldringssykdommer som demens og dårlig hukommelse. Også Alzheimers og Parkinsons oppstår når visse proteiner begynner å klumpe seg sammen.

– Når du er ung, kan kroppens forsvarssystem klare det, men jo eldre du blir, jo vanskeligere blir det for kroppen å reparere de skadelige proteinene, forteller Thomas Nyström.

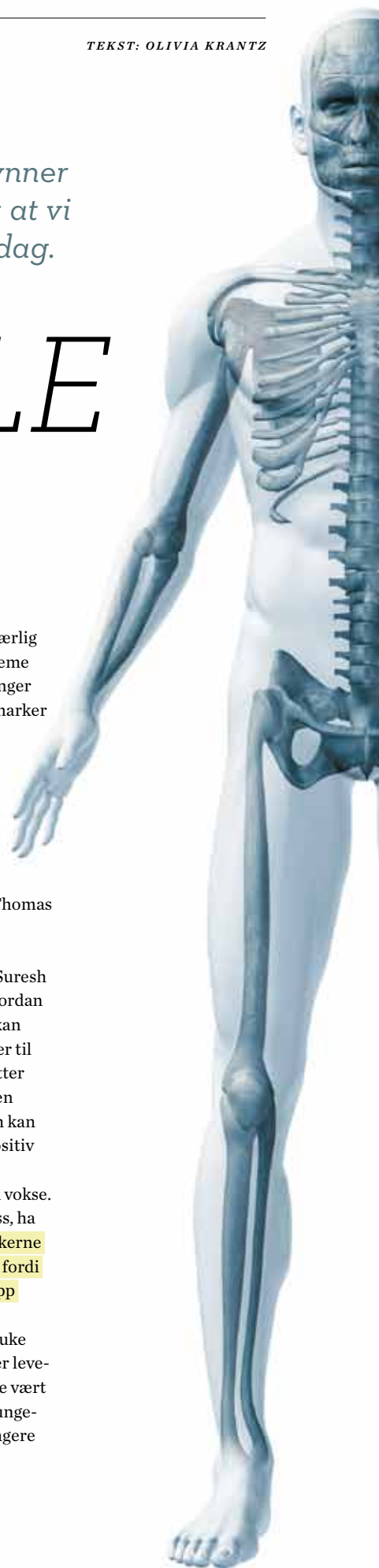
BIOLOGISK SETT KAN ikke et menneske bli særlig mye eldre enn drøyt hundre år eller, som i ekstreme tilfeller, 120. Men med enkle genetiske forandringer har man nesten kunnet fordoble levetiden hos marker og bananfluer.

– Ved å påvirke de systemene som kjenner igjen næringsinnhold, kan man øke levetiden. Teoretisk sett er det ingenting som taler mot at man skal kunne påvirke dette også hos mennesker. Fra gjærsopp og opp til aper fungerer det slik at hvis man reduserer kaloriinntaket drastisk, får man bedre helse og blir eldre, sier Thomas Nyström.

VED AARHUS UNIVERSITET i Danmark har Suresh Rattan og hans forskerteam sett nærmere på hvordan stress kan få cellene til å fungere lenger. Stress kan være alt fra antioksidanter og ulike typer krydder til trening. De forårsaker en skade i cellen, og deretter reparerer cellen seg selv og blir sterkere. Effekten kalles hormese, og tanken er at alt i naturen som kan være skadelig for oss, også kan ha en motsatt, positiv effekt i små doser.

– Alt som dreper cellen, hjelper den også til å vokse. Så i små doser kan det som kan være farlig for oss, ha en gunstig effekt. For ti år siden kunne ikke forskerne forstå hvorfor trening var bra. Nå vet vi at det er fordi det først skader cellen, og at den så bygger seg opp igjen og blir sterkere, forteller Suresh Rattan.

Han tror at det i fremtiden kan bli mulig å bruke hormeseeffekten til å utvikle én pille som styrker leveren, én som styrker hjertet, og så videre. Det ville vært et bedre alternativ enn å bytte ut organer som fungerer dårlig, siden nye organer likevel ikke kan fungere normalt når resten av systemene i kroppen er gamle. ✕



4 FILOSOFER SVARER

ÅSA WIKFORSS

HVORFOR VIL VI VÆRE UNGE?

– Jeg er ikke så sikker på at vi er mer ungdomsfikserte i dag enn på 1960-tallet. Men drømmen om ungdommen henger kanskje sammen med at det finnes en frihetsfølelse i ungdommen, når vi fortsatt er underveis og kan leke med tanken på å skape oss mange alternative liv. Dette mister vi med alderen. Vi støpes i en form, får fast jobb og familie, og det kan føles som om vi har mistet friheten vår. Denne typen lengsel henger sannsynligvis sammen med at våre grunnleggende materielle behov er dekket: Når du ikke lenger behøver å bekymre deg for morgendagen, blir du rastløs og begynner å lure på om du lever det livet du egentlig vil leve.

HVA BLIR PRISEN PÅ DENNE STADIGE JAKTEN?

– Lykkeforskningen viser at vi er lykkeligst i 70-årsalderen og mest ulykkelige mellom 18 og 35 år. Vi er altså slett ikke lykkeligst når vi er unge. Det er litt trist at vår jakt på evig ungdom er basert på helt feil grunnlag. En annen pris du kan komme til å betale, er at du for sent oppdager at du har brukt livet på å nå et helt umulig mål. Hvis du har forsøkt å klamre deg fast til ungdommen, og så plutselig oppdager at aldring rammer alle.

HENNING HERRESTAD

HVA BLIR PRISEN PÅ VÅR JAKT PÅ UNGDOM?

– Enkelte mennesker betaler en høy pris, siden de bruker mye tid og ressurser på å bevare en ungdommelig kropp og stil. Kosthold, kosmetisk kirurgi, klær, sminke og aktiviteter som sportsprestasjoner. Samfunnet betaler også en pris, siden mange middelaldrende og eldre menneskers ressurser ikke utnyttes. Kvinnefrigjøringen lærte oss at kvinner er en altfor verdifull ressurs til å holdes innesperret hjemme. Det ble tydelig da kvinnene fikk sjansen. Den leksen må vi nå lære oss på nytt for alle de gruppene som vi ikke regner med, for eksempel de eldre.

HVA INNEBÆRER JAKTEN FOR FREMTIDEN?

– Den aldrende befolkningen har i mange år blitt regnet som den største trusselen mot vårt velferdssystem. Syndfloden av eldre mennesker som kommer til å drukne de unge og arbeidsføre med sine krav om omsorg. Men kanskje kommer vi i stedet til å gjenoppdage hvilken fantastisk ressurs de eldre er. Min mor og svigerfar er begge 76 år og bruker mesteparten av tiden sin på å ta seg av andre eldre, og de tar ingenting betalt for det. Jeg tror ikke den aldrende befolkningen drukner oss, men at de i stedet løfter oss, slik at vi kanskje også må ta et oppgjør med samfunnets nedvurdering av de eldre.



ÅSA WIKFORSS
Professor i teoretisk
filosofi, Sverige



**HENNING
HERRESTAD**
Forfatter og
initiativtaker til Norsk
Selskap for Filosofisk
Praksis, Norge



SARA HEINÄMAA
Professor og
dosent i teoretisk
filosofi, Finland



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



HVA INNEBÆRER JAKTEN FOR FREMTIDEN?

– I verste fall at kulturen vår bryter sammen. Dette skyldes at kulturelle fremskritt, som forskning og teknologi, bare er mulige i samfunn der mennesker i ulike alder inkluderes samtidig. Med andre ord trenger vi både gamle og unge mennesker samt åpne kommunikative relasjoner mellom dem for å bevare og utvikle kulturell nyskaping. Det er ikke så viktig å være ung, men siden mange avgjørende egenskaper og muligheter forbindes og likestilles med ungdom – som fysisk aktivitet, kreativitet, helse, evne til nyskaping og dynamiske sosiale relasjoner – har vi lett for å tro at det er ungdommen som sådan som er viktig.

HVA BLIR PRISEN PÅ DENNE STADIGE JAKTEN?

– Sløseri med tid. Det gjør kampen og jakten både paradoksal og tragikomisk. Vi prøver alle å holde trusselen om vår egen død på avstand gjennom å skape en illusjon av ungdom, for eksempel gjennom ansiktsløftninger eller jakt på maktsymboler eller virilitet. Men å skape disse illusjonene tar mye tid, og den tiden kunne man brukt til kreativt arbeid og genuin, sosial samhandling. Så i stedet for å leve, fungere og samhandle her og nå prøver vi å sikre en fremtid der vi kan gjøre det. Vi utsetter livet, og det er både tragisk og komisk.



KAN DET FINNES ET ALDERSLØST SAMFUNN?

– Det tror jeg ikke vi er i stand til å forestille oss. Saken er at tiden vår er tilmålt: Vi er historiske vesener og kan ikke velge å ikke være det. Tidens gang er det som gjør at ting overhodet har mening for oss. Gleden ved en barnefødsel og smerten ved døden har betydning fordi vi er vesener som eldres og dør. Men det gjelder også for eksempel poesi, musikk, politikk, kunst, vitenskap og gode venner. Kort sagt alt som man kan kalle menneskelig kultur. Hvis vi levde evig, ville det ikke finnes noe som var viktigere enn andre ting, og dermed ville alt bli meningsløst.

HVORFOR VIL VI VÆRE UNGE?

– På det individuelle planet tror jeg at svaret er enkelt: Vi vil være unge før vi blir eldre. Den som er ung, drømmer ikke om å være ung. Det store spørsmålet er imidlertid hva det er som er "ungt" ved ungdommen. Jeg tror det har å gjøre med det uavsluttede. Lengselen etter ungdommen er en lengsel etter den tiden da alle muligheter var åpne og ingenting var endelig bestemt. Det som kjennetegner voksenlivet, er at enkelte ting ikke lenger kan endres, og da tenker jeg ikke bare på ryggsmarter og lesebriller. Det handler om de bindende beslutningene man har tatt, og som forplikter. Ungdom handler om å stå overfor valg, mens voksenlivet handler om å leve med de valgene man har tatt.

LIVET I FREMTIDEN

Hvordan kommer fremtiden egentlig til å se ut for oss som skal leve i den? Vi lot Klaus Æ. Mogensen, Bachelor of Science og fremtidsforsker ved Copenhagen Institute for Future Studies, spå hvordan vi kommer til å leve og tenke.

INTELLIGENT TRANSPORT

1 Fremtidens mennesker kommer til å le høyt bare ved tanken på at vi måtte kjøre våre egne biler. Og om 20 år tar ingen lenger førerkort.

Det kan gå enda raskere, for teknologien er nesten ferdigutviklet. Det handler bare om at politikerne må tøre å slippe roboter ut i trafikken. Bilene kommer til å bli mye sikrere: Unngår vi den menneskelige faktoren, vil ikke trafikken kreve like mange liv.



DYNAMISK ARBEIDSMARKED

5 Allerede i dag regner man med at dagens skandinaver vil ha jobbet på et stort antall arbeidsplasser før de går av med pensjon. 10-15 arbeidsplasser kommer til å være mer vanlig enn å ha hatt én eller to. Mange mennesker kommer til å velge å omskolere seg og dessuten drive egne bedrifter ved siden av, med annen virksomhet som kanskje interesserer dem like mye.



FLEKSIBEL BOLIGSITUASJON

2 Det har lenge vært snakk om det kontorløse samfunn. Kanskje burde man i stedet snakke om det boligløse samfunn. Velstående mennesker kommer i fremtiden til å velge å leie bolig, siden muligheten til å kunne flytte på seg gir mer status. Og selv om det kommer til å bli mye dyrere å reise, kommer fremtidens unge til å fortsette å ta seg ut i verden, i en slags parallell til tidligere tiders lærlingordning. Man arbeider her og der for å skaffe seg yrkeserfaring. Nettverk bygger man via Internett og sosiale nettverk.



VI FÅR BARN LENER

6 Det sies at det første mennesket som kommer til å bli 150 år, allerede er født. Legekunsten gjør store fremskritt, og det finnes i dag eksempler på folk som har født barn når de er rundt 70 år. Steget til å skaffe seg et nytt barnekull på sine eldre dager er ikke så langt. Det blir jo ekstra koselig, siden de da kan leke med det første kullet barnebarn.



SIKRE DIN EGEN VELFERD

3 Fremtiden er allerede her, og få forventer fortsatt at velferdsstaten alene skal ta hånd om oss når dagens unge voksne blir gamle og syke.

Vi begynner å planlegge pensjonisttilværelsen betydelig tidligere enn før.

Å gi bort en sparekonto til nyfødte er allerede vanlig, og om 10-20 år handler det kanskje ikke lenger om kapital som skal ha vokst frem til personen fyller 18 år, men om en behagelig start på alderdommen.



JOBBER ER IKKE ALT

7 For 50 år siden hadde man blitt kalt "taper" hvis man hadde forlatt en godt betalt jobb for å bruke tid på å lage keramikk eller male bilder. I dag sier vi at slike mennesker har en historie å fortelle.

Stadig flere med prestisjejobber hopper jo av karrierejaget og satser på drømmene sine. Det kommer til å bli enda vanligere at folk driver virksomhet ved siden av. Vi er ikke lenger jobbene våre på samme måte som før.



PENSJONSGRENSENE VISKESE UT

4 En behagelig start på alderdommen innebærer trolig at du kan si opp jobben din og satse på bedriften du driver ved siden av. Pensjonister blir stadig friskere, og vi kommer ikke til å ha råd eller lyst til å legge yrkeslivet bak oss når vi blir gamle.

Det kommer nok ikke til å bli uvanlig å se folk jobbe til de er 80 år.

IKKE MER HETS MOT ELDERE

8 Man hetser ikke lenger de eldre. Påstanden om at man ikke er eldre enn man føler seg, er ikke lenger bare en klisje. Samtidig som stadig større deler av befolkningen blir eldre, friskere og mer opplagte, slutter vi å fokusere like mye på ungdommen.

Det er en viss fare for at vi går glipp av de yngres talenter, siden de eldre er like kreative og dessuten har mye erfaring.

If 2011

If er Nordens ledende skadeforsikringsselskap med cirka 3,6 millioner kunder i Norden og Baltikum. If har cirka 6 300 ansatte og tilbyr hele spekteret av skadeforsikringsløsninger og -tjenester, for alt fra privatpersoner til globale industriselskaper.

2011 var nok et fremgangsrikt år for If. Til tross for dramatisk vær med snørekord, stormer og skybrudd overgikk selskapet sine resultatmål for åttende år på rad. Det forsikringstekniske resultatet ble 4 129 MSEK. Totalkostnadsprosenten var 92,0 %, bedre enn det langsiktige målet. Kostnadseffektiviteten fortsatte å bedre seg. Antall solgte forsikringer steg.

Fremgangen er resultatet av en systematisk og langsiktig satsing, med sterkt kundefokus, selektiv vekststrategi og kostnadseffektivitet som hovedelementer.

Ifs virksomhet drives på forretningsområdene Privat, Bedrift, Industri og Baltikum.



Forretningsidé, strategi og finansielle mål

Ifs visjon er å være Nordens og Baltikums ledende forsikringsselskap med de mest fornøyde kundene, den fremste forsikringseksptisen og den beste lønnsomheten.

Forretningsidé

If tilbyr prisgunstige forsikringsløsninger som gir kundene trygghet og stabilitet i forretningslivet, boligsituasjonen og hverdagen.

Strategiske mål

Ifs mål er å oppnå bedre kundetilfredshet og lønnsomhet på lang sikt enn konkurrentene samt ha en høy kredittverdighet.

Strategisk innretning

Kunde verdi

If skal overgå kundenes forventninger gjennom overlegne forsikringsløsninger, rask og korrekt skadebehandling og en forekommende innstilling.

Fokusert forretningseksptise

If skal målrettet styrke organisasjonens kompetanse når det gjelder å utvikle, prissette og distribuere forsikringsprodukter, i tillegg til å forebygge og håndtere skader.

Nordisk forretningsplattform

If skal skape konkurransefortrinn gjennom stordriftsfordeler og kunnskapsoverføring ut fra en integrert nordisk og baltisk organisasjon.

Investeringsstrategi med balansert risiko

If tilstreber balanse mellom risiko i forsikrings- og investeringsporteføljen. Ifs investeringsstrategi er å balansere forsikringsvirksomhetens forpliktelser med investeringskapital når det gjelder valuta og løpetid. Overskytende kapital investeres i den hensikt å øke den totale avkastningen.

Kjerneverdier

Enkle å nå og forstå

Det er lett å komme i kontakt med If, og medarbeidere, produkter og tjenester er enkle å forstå.

Engasjerte

If tar initiativ og bryr seg om meg.

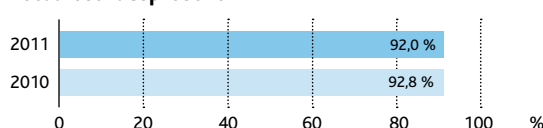
Pålitelige

If holder det de lover, og hjelper meg når det trengs.

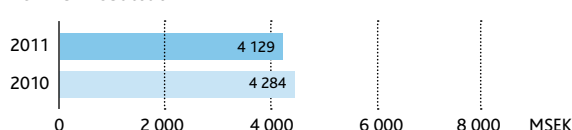
Nyskapende

If driver utviklingen fremover og oppretter stadig nye forsikringsprodukter og tjenester.

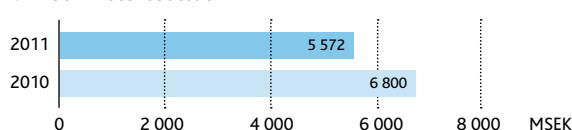
Totalkostnadsprosent



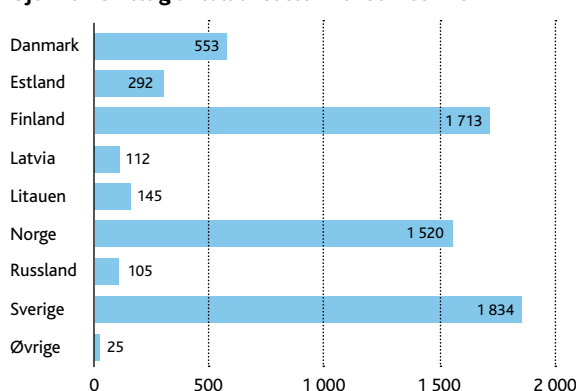
Teknisk resultat



Virksomhetsresultat



Gjennomsnittlig antall ansatte i konsernet i 2011



Totalt gjennomsnittlig antall ansatte: 6 299

Marked og konkurrenter

Norden er det syvende største skadeforsikringsmarkedet i Europa, med en anslått premie-verdi på cirka 200 milliarder svenske kroner. Den totale premieverdien for Europa er på nærmere 4 000 milliarder svenske kroner. If er Nordens ledende skadeforsikringsselskap.

Norden 2011

If er et rendyrket skadeforsikringsselskap med en integrert nordisk organisasjon og virksomhet. Totalt tilsvarer Ifs markedsandel en femtedel av det nordiske markedet. I Sverige, Norge og Finland er If blant de ledende tingsforsikringsselskapene, med en markedsandel på henholdsvis 19, 25 og 25 prosent. På det danske markedet, som er mer fragmentert, er If det femte største selskapet, med en markedsandel på 5 prosent. If eier dessuten drøyt 20 prosent av det danske forsikringsselskapet Topdanmark.

Det nordiske forsikringsmarkedet er svært konsolidert. De fire største selskapene har drøyt halvparten av markedet og er etablert i mer enn ett nordisk land. Konkurransen på det nordiske forsikringsmarkedet har vært intens de siste årene. Flere aktører har vist et høyt aktivitetsnivå og blant annet styrket distribusjonskraften sin via alliansepartnere, Internett og banker som har investert i å utvide sitt produkttilbud med skadeforsikringsprodukter. Enkelte banker har også etablert seg som forsikringsgivere.

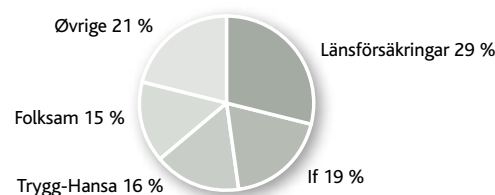
2011 var et utfordrende år for de nordiske skadeforsikringsselskapene. Året startet med en hard vinter, som ble etterfulgt av dramatiske svingninger i været, med flere stormer og kraftigere skybrudd enn tidligere år. Økningen i værrelaterte skader kombinert med en generell uro i markedet og rentereduksjoner medførte økt press på lønnsomheten i forsikringsbransjen. Siden rentenivået er lavt og verdensøkonomien fortsatt er preget av stor usikkerhet om fremtiden, forventer vi fortsatt kostnadsfokus i 2012 for å sikre lønnsomheten i bransjen.

Baltikum 2011

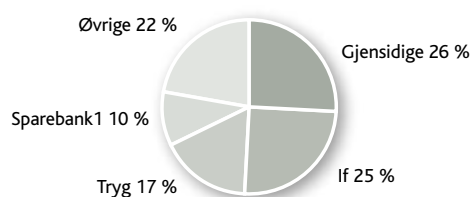
På det estiske skadeforsikringsmarkedet er If det største skadeforsikringsselskapet med en markedsandel på 29 prosent. I Latvia er If den fjerde største aktøren (11 prosent markedsandel), og på det litauiske markedet er If nummer fem (9 prosent markedsandel). If forlot i 2011 det russiske privatmarkedet, men fortsetter å håndtere og yte service overfor nordiske bedriftskunder lokalt i Russland.

Markedsandeler

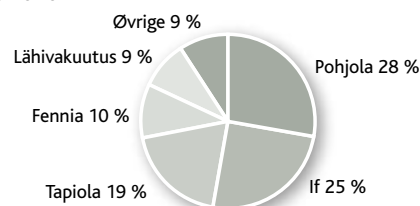
Sverige Q3 2011



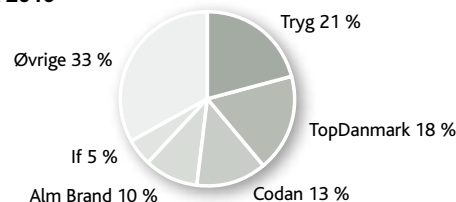
Norge Q3 2011



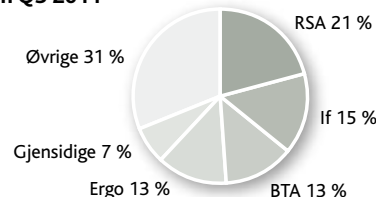
Finland 2010



Danmark 2010



Baltikum Q3 2011



Ifs forretningsområder

Ifs forretningsvirksomhet drives fra et nordisk perspektiv. Virksomheten er inndelt i kundesegmenter innenfor forretningsområdene Privat, Bedrift og Industri. Baltikum, med sine spesielle markedsforutsetninger, er et separat forretningsområde.

Privat

If er det ledende forsikringsselskapet for privatpersoner i Norden. Forretningsområde Privat har over tre millioner kunder i Norge, Sverige, Finland og Danmark. Det tekniske resultatet for 2011 ble 2 308 MSEK. Totalkostnadsprosenten var 91,9 prosent.

Hvordan gikk det i 2011?

– Bra! Det aller mest gledelige var at vi lyktes så godt med skadehåndtering trass alle naturskadene som oppstod i løpet av året. I begynnelsen av 2011 var det en hard vinter i deler av Norden, i sommer var det skybrudd i Danmark, og før nyttår rammet stormen Dagmar først og fremst Norge og Finland. Alt dette forårsaket store ødeleggelser og mange forsikringsskader, og jeg er stolt over å kunne si at vi håndterte strømmen av berørte kunder på en fremragende måte.



Line Hestvik, forretningsområde Privat.

Hva er de viktigste trendene?

– Klimaendringene er et sentralt spørsmål for forsikringsbransjen. Det handler først og fremst om å forstå hva som er i ferd med å skje, men også om å samarbeide med resten av samfunnet om å forebygge at kundene rammes av skader forårsaket av klimaendringer.

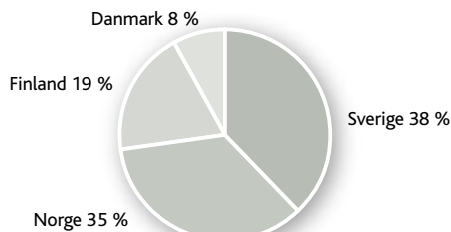
En annen tydelig trend er at kundene blir stadig mer digitale i sin kontakt med forsikrings-selskapene. For 20 år siden begynte de lokale forsikringskontorene å bli erstattet av telefonen. Nå er Internett i rask vekst, og folk håndterer stadig flere forsikrings-spørsmål via data-maskin, lesebrett og smarttelefon.

Hva satser dere på i 2012?

– Vi fortsetter å jobbe målrettet med å styrke kundeservicen, slik at vi virkelig lever opp til kundeløftet vårt, ”Rolig, vi hjelper deg”, på en moderne og effektiv måte.

Vi arbeider også hardt med å hele tiden utvikle prissetting og tegning, slik at vi kan tilby gunstige og korrekte priser som gjenspeiler kundens risiko, samtidig som If sikrer fortsatt stabil og god lønnsomhet.

Bruttopremie-inntekt per land Privat



Bedrift

Forretningsområde Bedrifts målgruppe er bedrifter med opptil 500 ansatte. Forretningsområdet er nordisk markedsleder og har over 300 000 bedriftskunder. Det tekniske resultatet for 2011 ble 1 123 MSEK. Totalkostnadsprosenten var 92,8 prosent.

Hvordan gikk det i 2011?

– 2011 var et år med gode resultater og ganske sterk vekst. Året var preget av uvanlig mange naturskader. 2011 begynte med nok en skikkelig snøvinter, som var særlig hard blant annet i deler av Sverige, fortsatte med skybrudd i Danmark om sommeren og ble avsluttet med en kraftig storm som først og fremst rammet Norge og Finland.

De siste årene har vi hatt mange flere naturskader enn normalt.

Vi vet alle hva forskerne og mange rapporter sier om klimaendringene. Selvfølgelig må vi ta høyde for skadeøkningen.



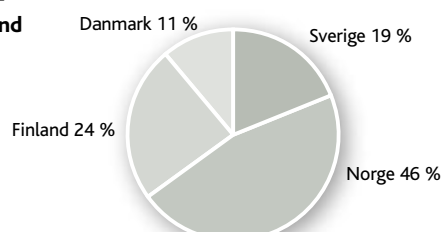
Ivar Martinsen, forretningsområde Bedrift.

Hva satser dere på i 2012?

– Den usikre økonomiske utviklingen i Norden og Europa legger stort press på mange kunder. De har akkurat kommet gjennom forrige lavkonjunktur, og nå venter en ny periode med usikkerhet. Når tidene er vanskelige, er det stort behov for en langsiktig og stabil forsikringspartner som If. Vi lever opp til kundeløftet vårt, ”Rolig, vi hjelper deg”, også når det stormer.

I en slik fase er det ekstra viktig at produktene og tjenestene våre er kundevennlige, og at skadehåndteringen fungerer optimalt. Vi skal oppleves som trygge selv om omgivelsene er utrygge. Å virkelig lykkes med dette er vårt viktigste mål for 2012.

Bruttopremie-inntekt per land Bedrift



Industri

Forretningsområde Industri er størst i Norden innen industriforsikring og en av de største formidlerne av industriforsikring i Europa. Kundene er først og fremst nordiske bedrifter med en omsetning på over 500 MSEK og mer enn 500 ansatte. Det tekniske resultatet ble 482 MSEK og totalkostnadsprosenten 91,8 prosent.

Hvordan gikk det i 2011?

– Det var et bra år. Vi har styrket vår allerede ledende posisjon på det nordiske storkundemarkedet. Men det har også vært et utfordrende år med mange store skader og flere naturkatastrofer.

Samtidig har enkelte kunder fortsatt et mindre forsikringsvolum enn før finanskrisen. Omsetningen deres har ikke tatt seg helt opp igjen. Det påvirker selvfølgelig premienivået vårt. Og nå står vi etter alt å dømme overfor nye økonomiske nedgangstider.



Morten Thorsrud,
forretnings-
område Industri.

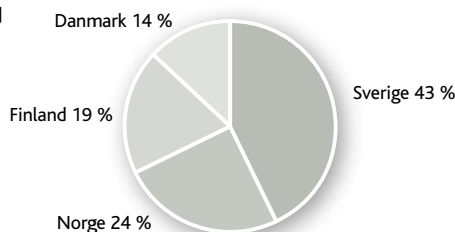
Hva satser dere på i 2012?

– Generelt fortsetter vi å utvide produktutvalget og forbedre servicen. Mer spesifikt har vi fokus på helse- og personforsikring. Det er et vekstområde for hele bransjen. Årsaken er at de offentlige velferdssystemene ikke alltid klarer å tilfredsstille innbyggernes ønsker og bedriftenes behov. Stadig flere bedrifter tilbyr i dag en personalpakke som blant annet inneholder helseforsikring for medarbeiderne.

Hva er det viktigste spørsmålet i det kommende året?

– Sannsynligvis er det klimautfordringen. 2011 var nok et rekordår når det gjelder naturskader. Denne gangen ble Thailand og Japan – og i vår del av verden: København – verst rammet, men på 2000-tallet har vi hatt store, miljørelaterte skader i nesten alle deler av verden. Klimaendringene er en realitet, og de begynner nå å påvirke forsikringsbransjen. I første omgang er det gjenforsikrerne som reagerer, selvfølgelig ved å tilpasse prisnivået, men man har også begynt å snakke om hvorvidt det i fremtiden vil være mulig å forsikre seg mot alle typer risiko.

Bruttopremie- inntekt per land Industri



Baltikum

Forretningsområde Baltikum omfatter Estland, Latvia og Litauen. Antall kunder er drøyt 300 000, både privatpersoner og bedrifter. Det tekniske resultatet ble 203 MSEK og totalkostnadsprosenten 84,5 prosent. Resultatet omfatter Ifs virksomhet i Russland.

Hvordan gikk det i 2011?

– Bra. Vi kan vise til et svært godt resultat og opplevde sterk vekst, regnet i både volum og markedsandeler. Det er spesielt gledelig at vi har oppnådd så gode resultater i Litauen, der vi tidligere hadde lønnsomhetsutfordringer på grunn av et svært mykt marked.

I løpet av året har vi lyktes med å øke effektiviteten i virksomheten, og If er i dag bransjeledende på dette området i Baltikum.



Timo Vuorinen,
forretningsområde
Baltikum.

Hva er de viktigste trendene?

– Vi regner med fortsatt økonomisk oppgang i de baltiske landene trass i uroen på de internasjonale finansmarkedene. Men usikkerheten er betydelig, og forventningene om vekst er derfor nokså moderate. Vi regner med prisøkninger, særlig på kjøretøysiden.

Det har vært en god økning innenfor salg og service via Internett i 2011, og vi forventer at den utviklingen vil fortsette.

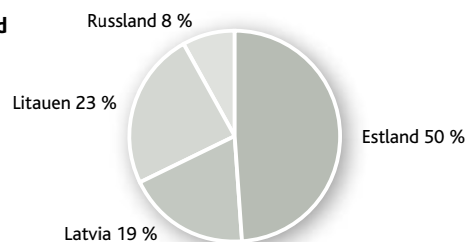
Hva satser dere på i 2012?

– Vi arbeider hardt for å bli det selskapet i bransjen som ifølge kundene har den beste skadehåndteringen. Vi er i gang med en rekke nye initiativer og forbedringer på dette området.

Vi fortsetter satsingen på å videreutvikle service og salg via Internett og telefon.

I 2012 prioriterer vi også styrking og etablering av nye samarbeid og relasjoner med servicepartnere og meglere for å forbedre kundeservicen og øke effektiviteten.

Bruttopremie- inntekt per land Baltikum



Fem år oppsummert

Resultatsammendrag

MSEK	2011	2010	2009	2008	2007
Premieinntekter, f.e.r.	36 966	37 170	38 701	36 635	35 128
Forsikringsutbetalinger, f.e.r.	-27 614	-28 093	-28 856	-27 269	-25 795
Driftskostnader i forsikringsvirksomheten, f.e.r.	-6 380	-6 402	-6 801	-6 372	-6 045
Kapitalavkastning overført fra finansvirksomheten	1 124	1 606	2 139	2 242	1 894
Øvrige tekniske inntekter	277	235	240	249	272
Øvrige driftskostnader	-244	-232	-239	-212	-228
Teknisk resultat	4 129	4 284	5 184	5 273	5 226
Kapitalforvaltningens resultat og øvrige poster	1 443	2 516	1 717	64	-217
Resultat før 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

Balanse per 31. desember

MSEK	2011	2010	2009	2008	2007
Aktiva					
Immaterielle aktiva	1 257	1 259	1 358	1 335	1 138
Investeringskapital	100 449	102 078	106 832	98 036	94 307
Gjenforsikreres andel av forsikringstekniske avsetninger	4 709	4 575	4 892	4 686	4 573
Utsatt skattefordring	453	392	666	1 497	721
Fordringer	10 166	9 367	9 869	9 750	9 069
Andre aktiva, forhåndsbetalte kostnader og påløpte inntekter	5 155	4 818	4 912	4 935	4 297
Sum aktiva	122 189	122 489	128 529	120 239	114 105
Egenkapital, avsetning og gjeld					
Egenkapital	21 563	22 818	22 542	17 140	18 504
Driftslån	2 881	3 714	4 240	4 489	3 893
Utsatt skattegjeld	3 461	4 103	4 054	4 011	3 640
Forsikringstekniske avsetninger	85 085	83 733	87 993	85 749	80 506
Gjeld	6 424	5 264	6 663	6 109	4 655
Avsetninger, påløpte kostnader og forhåndsbetalte inntekter	2 775	2 857	3 037	2 741	2 907
Sum egenkapital, avsetninger og gjeld	122 189	122 489	128 529	120 239	114 105
Konsolideringskapital					
	27 452	30 243	30 171	24 143	25 316
Nøkkeltall skadeforsikring					
Skadeprosent	74,7 %	75,6 %	74,6 %	74,4 %	73,4 %
Driftskostnadsprosent	17,3 %	17,2 %	17,6 %	17,4 %	17,2 %
Totalkostnadsprosent	92,0 %	92,8 %	92,1 %	91,8 %	90,6 %
Omkostningsprosent	23,5 %	23,7 %	24,1 %	23,7 %	23,7 %
Nøkkeltall kapitalforvaltning					
Totalavkastningsprosent ¹⁾	1,8 %	7,4 %	12,4 %	-3,1 %	2,6 %
Øvrige nøkkeltall					
Kapitalbase	24 043	26 504	24 886	21 890	23 426
Solvensmargin	7 493	6 592	6 504	6 199	6 094
Konsolideringsgrad	72,4 %	79,5 %	77,3 %	65,7 %	71,3 %

¹⁾ Beregninger er utført i henhold til prinsippene som benyttes internt i If for vurdering av kapitalforvaltningen.

274 ÅR – MEN FREMDELES UNGE

Det britiske rockebandet The Rolling Stones ble dannet 25. mai 1962 i London. I år fyller altså bandet 50 år. Bandet består i dag av sangeren Sir Mick Jagger (69 år), trommeslageren Charlie Watts (71 år), gitaristen Keith Richards (69 år) og bassisten Ronnie Wood (65 år). Medlemmene i bandet er til sammen 274 år.

KONTAKT

SVERIGE: tlf. 0771 43 00 00, www.if.se

NORGE: tlf. 02400, www.if.no

DANMARK: tlf. 70 12 12 12, www.if.dk

FINLAND: tlf. 010 19 15 15, www.if.fi

