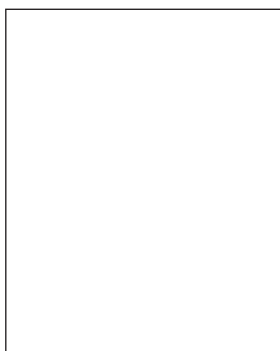


Omorganisering av det norske bransjesamarbeidet

av administrerende direktør **Ingvar Strøm**, Norges Forsikringsforbund



I Norges Forsikringsforbund er det gjennomført en strategiprosess som har lagt et nytt og mer tidsriktig grunnlag for bransjesamarbeidet i norsk forsikring. En strategigruppe med representanter fra selskapene og adm.direktør i forbundet som leder ble nedsatt av styret høsten 1995 med mandat "å fremme forslag til endringer i forbundets organisering, kompetanse, arbeidsoppgaver og ressursanvendelse med sikte på å oppnå en for næringen slagkraftig og kostnadseffektiv organisasjon".

Ingvar Strøm

Strategigruppens forslag ble endelig behandlet av styret i september 1996, og det vedtatte strategiprogram ble i hovedsak implementert fra årsskiftet. I løpet av prosessen har tre undergrupper med nøkkelpersoner fra selskapene avgitt delutredninger til strategigruppen, og styret har avholdt medlemsmøte før det endelige program ble vedtatt. De ansatte i forbundet har deltatt i prosessen gjennom undergruppene og ellers gitt adgang til innspill før forslagene ble styrebehandlet.

1. Hovedtrekkene

Hovedtrekkene i det nye strategiprogrammet kan sammenfattes i følgende punkter:

- Det bygges opp en næringspolitisk avdeling som innbefatter den fagkompetanse som er nødvendig i det næringsfaglige arbeid.
- Det bygges opp en avdeling for informasjon og samfunnskontakt som også ivaretar gjenstående skadeforebyggende arbeid.
- Alle funksjoner som ikke direkte understøtter næringspolitikk og samfunnskontakt skilles ut i en egen prosjekt- og drifts-avdeling.
- Det opprettes et næringspolitisk kontaktutvalg som skal bistå adm.direktør.
- Samtlige komitéer og utvalg avvikles i sin nåværende form. En del funksjoner videreføres i nye organer.
- Både organisasjonen, styrings- og komitéstrukturen og arbeidsformen gjøres mest mulig prosjektrelatert.
- Det utarbeides en ny finansieringsstruktur hvor kostnadene primært fordeles etter bruk, dernest etter nytteverdi, om nødvendig etter evne.

2. Nye betingelser for bransjesamarbeid

Forsikringsforbundet er en organisasjon som skal ivareta medlemmenes interesser innenfor næringspolitikk og samfunnskontakt, utgjøre et forum for faglig samarbeid selskapene i mellom samt organisere tiltak og arbeidsoppgaver som ønskes utført i felles regi.

Både forsikringsnæringen selv og samfunnet forøvrig gjennomgår imidlertid betydelige endringer over tid. Det var derfor en utbredt oppfatning i næringen at forbundets virksomhet ikke var godt nok tilpasset dagens og fremtidens behov.

Viktige nye betingelser for bransjesamarbeid i forsikringsnæringen er bl.a. følgende:

- Skillelinjene mellom bank, forsikring og finansnæringen forøvrig er i sterk endring. Det fremkommer bl.a. ved fremveksten av finanskonsern og ved at stadig flere produkter tilbys av bransjeoverskridende institusjoner.
- Deregulering har skapt økt internasjonal konkurranse, og økt konkurranse i det norske markedet, dessuten også på tvers av bransjegrensene.
- Selskapene er preget av økt konkurranseintensitet, og det utvikles stadig nye konkurranseparametre. Balansen mellom konkurranse og samarbeid er betydelig endret når det gjelder ønske om tiltak i felles regi.
- Samlet ressursbruk i forbundet er betydelig og kostnadene bæres for det meste av de større selskapene.

Dette er forhold som tilsa at det var nødvendig med en samlet gjennomgang av ressursbruk, kostnadsfordeling og nytteverdi i forbindelse med forbundets virksomhet. I tillegg kom det forhold at næringen ikke har hatt den ønskede gjennomslagskraft i næringspolitiske spørsmål.

Det bør i nordisk sammenheng gjøres oppmerksom på at den organisasjonsmessige

struktur i bransjesamarbeidet varierer tildels betydelig fra land til land. I Norge har f.eks. marine bransjer sin egen næringsorganisasjon. Videre er grønt kort-samarbeidet, arbeidsgiverspørsmål, forsikringsopplæring og klagenemnden for forsikring plassert utenfor Norges Forsikringsforbund. Disse aktiviteter er i hovedsak ikke behandlet innenfor forbundets strategiprosess.

Derimot har spørsmålet om et nærmere organisatorisk samarbeid mellom forsikring og bank og andre finansnæringer vært drøftet, f.eks. i form av en finansnæringens hovedorganisasjon. Både utviklingen av blandete finanskonsern og mer sammenfallende produkter i markedet er argumenter for en felles næringsorganisasjon. Styret i forbundet har imidlertid vurdert det slik at det ikke er aktuelt nå. Bl.a. bør det nye strategiprogrammet settes ut i livet og grunnlaget for en mer handlekraftig næringspolitikk innen egne rekker befestes før et mer formalisert samarbeid eventuelt vurderes på nytt.

3. Næringspolitikk og samfunnskontakt

Næringspolitikk og samfunnskontakt representerer selve hovedmålsettingen for Forsikringsforbundet, som det gjør for enhver næringsorganisasjon. Det var også tilfelle ved forrige større omorganisering som fant sted i 1986, men resultatet i form av gjennomslagskraft i næringspolitiske spørsmål har neppe stått i forhold til ambisjonene.

I strategiarbeidet ble hovedvekten lagt på å etablere et nytt og bedre grunnlag for virksomheten fremover, mer enn å analysere årsakene til dagens situasjon. I den sammenheng ble de viktigste mål formulert i følgende punkter:

- Bidrag til gode rammebetingelser for selskapene og kundene.
- Bidrag til å sette dagsorden i den samfunns-

politiske debatt på områder som har særlig interesse for forsikringsnæringen.

- Bidra til å øke forståelse for og kunnskapen om forsikring.
- Bidra til å skape positive holdninger til næringen og de forretningsmessige aktiviteter.

Det er viktig å konsentrere innsatsen til de områder som har størst betydning for næringen. Innenfor disse områder skal det formuleres klare mål og oversiktlige handlingsprogram slik at både kompetanse, arbeidsmetoder og måloppnåelse lar seg evaluere i ettertid.

Det skal til enhver tid foreligge et handlingsprogram som innbefatter et antall sentrale arbeidsoppgaver. Av disse skal 2-4 oppgaver blinkes ut av styret som satsningsområder. All virksomhet forøvrig prioriteres ned slik at hele forbundet fremstår som en prosjektorganisasjon for de utvalgte satsningsområder.

Viktige elementer i en slik prosjektrelatert virksomhet er bl.a. følgende:

- Tverrfaglig samarbeid i forbundet innenfor en felles "prosjektledelse".
- Kompetanse og bemanning som gir faglig styrke utad.
- Utredninger og analyser av eksterne fagmiljøer på oppdrag fra næringen.
- Effektivt samspill med ressurspersoner i selskapene gjennom en hensiktsmessig styrings- og komitéstruktur.
- Samarbeid og kontakt med myndigheter, fagmiljøer og andre nærings- og interesseorganisasjoner.
- Etablering av alliansepartnere.
- Premissleverandør for saker som behandles av Regjering og Storting.

4. Ny avdelingsstruktur

Et sentralt virkemiddel for å styrke fokus på næringspolitikk og samfunnskontakt er den

nye avdelingsstrukturen i forbundets administrasjon. I de senere år har forbundet bestått av syv avdelinger hvor samtlige avdelingsledere har rapportert direkte til adm. direktør.

Den nye avdelingsstrukturen omfatter kun tre avdelinger

- næringspolitisk avdeling
- informasjon- og samfunnskontakt
- prosjekt- og driftsavdelingen

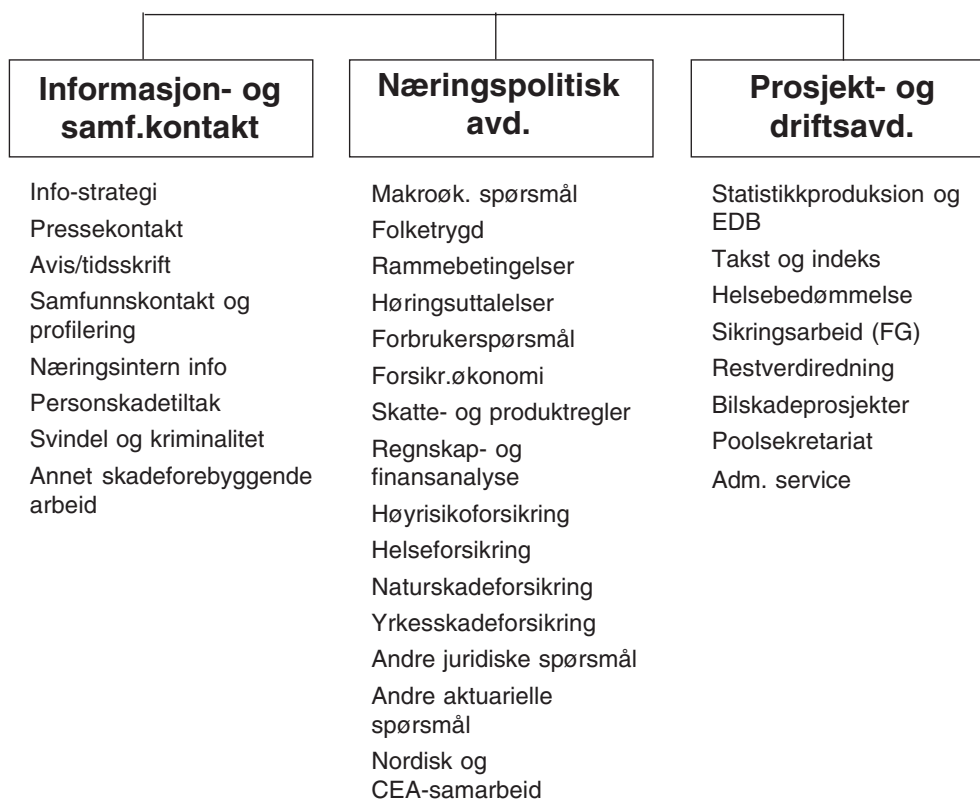
Omorganiseringen innebærer bl.a. at Statistisk kontor deles opp slik at sjefaktuarene for liv og skade er gått inn i næringspolitisk avdeling, mens selve statistikkproduksjonen er lagt sammen med EDB-funksjonen i en felles enhet innenfor prosjekt- og drift. Det skal forøvrig vurderes om deler av statistikken skal faktureres ut både til selskapene og andre brukere. Hensikten er bl.a. å sikre at ressursbruk og kostnader er tilpasset brukernes prioriterte ønsker.

Arbeidsdelingen avdelingene imellom fremgår forøvrig av skissen på neste side. En viktig endring fra den gamle struktur er at skadeforbyggende arbeid er lagt til informasjon- og samfunnskontakt, bl.a. for å bedre kunne utnytte den goodwill og betydelige mediainteresse som dette området er omfattet av.

Fagbladet Forsikring er også innlemmet i forbundet mens det hittil (dvs. i 100 år!) har hatt en uavhengig tilværelse uten formell tilknytning til bransjeorganisasjonen. Hensikten er å videreutvikle bladet som en enda bedre kommunikasjonskanal og en mer integrert del av det næringspolitiske arbeidet. Bladet skal imidlertid fortsatt ha redaksjonell selvstendighet.

Det viktigste formål med den nye avdelingsstrukturen er å rendyrke og styrke den næringspolitiske delen av forbundets virksomhet. I prosjekt- og driftsavdelingen er derfor samlet alle fellesoppgaver samt intern administrasjon og regnskap, som ikke har direkte og/eller løpende tilknytning til nær-

Avdelingsstruktur og arbeidsoppgaver



ringspolitikken. Derved gis det også grunnlag for å legge om finansieringsstrukturen slik at selskapene i størst mulig utstrekning betaler for de fellesoppgaver de ønsker å delta i.

5. Bransjefelles tiltak reduseres

Et sentralt diskusjonstema i strategiprosessen har vært arbeidsdelingen mellom selskapene individuelt og forbundet i felles regi. Det er slått fast at selskapene ønsker en slagkraftig

organisasjon som skal ivareta fellesinteresser innenfor næringspolitikk og samfunnskontakt. Samtidig skal imidlertid andre fellesoppgaver håndteres gjennom forbundet kun i den grad det gir lavere kostnader og bedre måloppnåelse i felles regi sammenholdt med at selskapene ivaretar de samme oppgaver hver for seg. I denne avveiningen skal også tas hensyn til selskapenes muligheter til å styre ressursbruken på en mer målrettet måte og til å kunne profilere seg positivt.

Resultatet så langt er bl.a. blitt at skolekon-takten i hovedsak overtas av selskapene –

spesielt spredning av brosjyrer og annet opplysningsmateriale, og at deler av det personskadeforebyggende arbeid i forbundet erstattes av selskapsvise tiltak i samarbeid med eksterne interessegrupper og institusjoner. Det er reist visse motforestillinger om at slike gjerne ideelt orienterte grupper ikke vil akseptere kommersielle samarbeidspartnere. På den annen side foreligger et potensiale for at selskapene enkeltvis vil satse mer på skadeforebyggende arbeid enn de hittil har gjort i felles regi uten mulighet for egen profilering.

Men selv om dermed omfanget av kostnadskrevende fellestiltak skal bygges ned, skal forbundet fortsatt forestå kontakten med myndighetene og offentlige institusjoner når det gjelder prinsipielle spørsmål av generell og næringspolitisk karakter.

6. Kompetanse og bemanning

Et annet sentralt virkemiddel for å styrke forbundets arbeid med de prioriterte arbeidsoppgaver er økt kompetanse og en mer effektiv utnyttelse av de ressurser som står til rådighet. Dette er ivaretatt bl.a. ved at de nye avdelingslederstillingene er besatt av nyanstatte med høy kompetanse utenfra, og ved at bemanningen forøvrig er tilpasset de arbeidsoppgaver som skal videreføres. Det har i alle fall vært et latent behov for å rasjonalisere arbeidsrutiner bl.a. i lys av nytt og mer effektivt utstyr, spesielt på datasiden.

Det har ført til at antall ansatte er redusert med mellom 20 og 25%, hvorav de fleste innenfor administrative og tekniske funksjoner. Målt i årsverk betyr det en nedgang netto fra ca. 70 til 55, inkludert noen oppgaver som hittil har vært utført utenfor forbundet (Nemnden for helsebedømmelse, fagbladet Forsikring).

I disse tallene ligger også noen nyansettelser som følge av at enkelte medarbeidere har benyttet seg av et forholdsvis vidt tilbud om sluttvederlag ved å si opp, selv om deres

funksjon skulle videreføres.

Resultatet så langt er blitt en styrket bemanning på høyt faglig nivå hvor den tunge kompetanse fra tidligere er beholdt og supplert med ny kompetanse utenfra. Grunnlaget for å oppnå bedre resultater med mindre samlet ressursbruk skulle dermed være meget godt.

7. Reduserte kostnader

Før omorganiseringen av virksomheten hadde forbundet et samlet utgiftsbudsjett på vel 80 mill. kr. Strategiprogrammet forutsetter en direkte besparelse på 10 mill. kr., hvorav den ene halvpart kan henføres til lavere administrasjonskostnader og den andre til reduserte tiltak i felles regi.

I tillegg er det forutsatt at fellesbidrag til eksterne organisasjoner som f.eks. Trygg Trafikk og Norsk Brannvernforening i løpet av en treårsperiode skal søkes avløst av selskapsvise bidrag knyttet til konkrete prosjekter og samarbeidstiltak. Også i Forbrukernes Forsikringskontor foregår det en utredning med sikte på av avløse felles bidrag med individuell finansiering etter kriterier som er under vurdering. Dersom denne omleggingen gjennomføres fullt ut vil ytterligere 20 mill. kr. gå ut av forbundets budsjett.

Av de gjenstående 50 mill. kr. er det anslått at omkring halvparten kan henføres til den egentlige næringsorganisasjonen, dvs den virksomhet som er sammenlignbar med andre næringer, f.eks. bankenes organisasjon. På tilsvarende måte kan vel halvparten av de ansatte sies å arbeide innenfor næringspolitikk og samfunnskontakt, inkludert andel av administrative fellestjenester.

8. Forenklet styringsstruktur

I strategiprogrammet er det lagt stor vekt på å forenkle styringsstrukturen, både ved å redusere antall komitéer og fagutvalg, og ved å legge opp til en mer oversiktlig og enhetlig

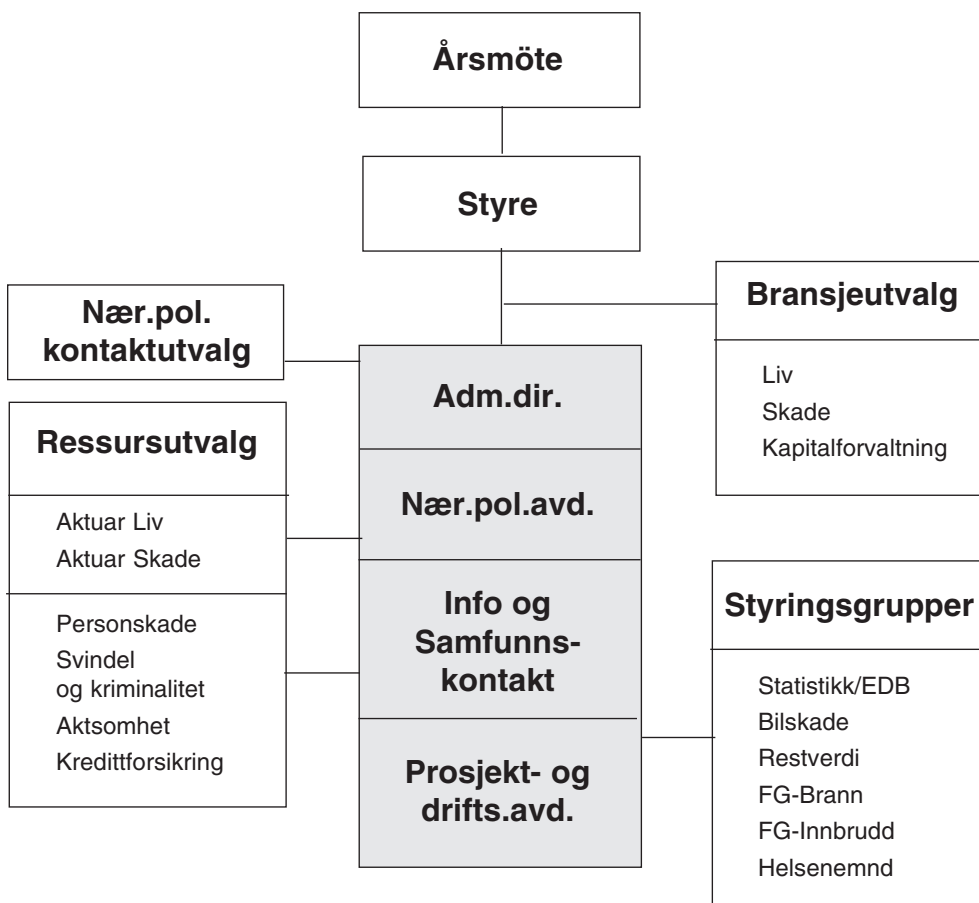
beslutningsstruktur. Det er utarbeidet stramme retningslinjer for alle utvalg, både m.h.t. ansvarsforhold, arbeidsoppgaver og møtehyppighet.

Første fase i denne prosessen var å nedlegge samtlige eksisterende komitéer og utvalg. Komitéstrukturen var blitt meget omfattende, og reflekterte et helt annet omfang av bransjesamarbeid enn det som er ønskelig og nødvendig i dagens konkurranseintensive forsi-

kringsnæring. Bl.a. har det vært et selvstendig mål å redusere omfanget av kontakt og samarbeid selskapsrepresentanter imellom slik at dette ikke forhindrer økt konkurranse i markedet til beste for kundene.

Skissen nedenfor gir en oversikt over den nye styringsstrukturen. Det er opprettet tre nye bransjeutvalg (som i noen grad erstatter tidligere utvalg), et for liv, et for skade og et for kapitalforvaltning. I disse utvalgene skal

Styringsstruktur



i prinsippet sitte bransjeledere i selskapene, med mindre dette er konsernsjef selv som har plass i styret. Bransjeutvalgene har følgelig mandat som tilsier at de kan ta beslutninger i næringspolitiske spørsmål som binder selskapene, i den grad ikke styret selv ønsker å foreta en endelig behandling. For bransjeutvalg skade er det spesielt viktig at budsjettbeslutninger vedr. ulike fellesoppgaver og prosjekter i felles regi som hovedregel fattes her.

Næringspolitisk kontaktutvalg representerer en nyskapning og er sammensatt av ressurspersoner i selskapene med nær tilknytning til konsernsjef. Adm. direktør i forbundet er leder av utvalget. Næringspolitisk kontaktutvalg har utelukkende en rådgivende funksjon og medlemmene skal fungere som kontaktpersoner i selskapene, både for formidling av informasjon og for koordinering av eventuelle tiltak innenfor næringspolitikk og samfunnskontakt som innbyr til samordnet innsats både fra selskapene og forbund. Utvalget har derfor en langt mindre formell

arbeids- og organisasjonsform enn bransjeutvalgene.

Styret er utvidet fra 7 til 9 medlemmer. Hensikten har vært å få en tilstrekkelig bred representasjon blant medlemmene slik at informasjonslinjer forenkles og beslutninger forankres best mulig.

Både i denne sammenheng, i spørsmål om prioriterte arbeidsoppgaver og i kostnadsfordelingen selskapene imellom har det vært et sentralt mål å legge forholdene til rette for medlemskap, også for de mindre selskapene.

Norges Forsikringsforbund har i dag omkring 55 medlemmer. Av selskaper som ikke har funnet å ville være medlem kan nevnes Norske Liv (nå en del av Kredittkassen, landets nest største bankkonsern) og David (eiet av en gruppe sparebanker).

Forøvrig er nær samtlige forsikringsselskaper på det landbaserte markedet medlemmer herunder de utenlandske med hovedkontor i andre land, men med ulike former for representasjon i Norge.