

Om underwriting eller konsten att välja rätt

av tekn.lc.**Lars Nilsson**, risk manager i Kammarkollegiet



Lars Nilsson

Denna artikel kretsar kring det spännande ämnet underwriting. Underwriting är ju egentligen själva kärnan i försäkring, nyckeln till framgång eller ruin.

Jag är numera inte verksam i ett försäkringsbolag, utan artikeln är i hög grad baserad på iakttagarens och lyssnarens erfarenheter. Impulsen finns egentligen att söka i diskussioner som förts i Försäkringsbrandingenjörernas förening.

Diskussionerna har bl a kretsat kring underwriting och utbildningsbehov. Det saknas nämligen på den svenska marknaden en utbildning för underwriters. Samtidigt har mycken erfarenhet lämnat bolagen genom personalavgång. Därigenom har även möjligheterna till intern kompetensutveckling minskat. Och det är allvarligt. Det borde bekymra företagsledningarna.

För det är, lite tillspetsat, en underwriter som varje dag i verksamheten bestämmer bolagets öde i fråga om resultat, överlevnad och framtid.

Försäkringsbrandingenjör- föreningens framtid

Jag har varit föreningens ordförande under de senaste fyra åren. Förutsättningarna har radikalt ändrats. Föreningen har efter sitt 50-årsjubileum gått igenom en period av dvala med sjunkande intresse. Den typ av brandingenjör som från början var medlem, finns nästan inte längre. Under de senaste åren har styrelsen genomfört anpassningar till den nya verkligheten, bl a genom att bredda medlemsbasen. Om det kan bli en renässans återstår att se. Det beror på om föreningen lyckas skapa intresse och aktiviteter omkring sig och sina medlemmar och för deras huvudmän.

Utbildning är ett givet tema för föreningens ansträngningar.

Syftet med artikeln

Resonemanget går ut på att sätta in underwriting i sitt sammanhang.

Artikeln innehåller tankar, reflektioner och modeller som uppkommit under ett antal verksamhetsår med anknytning till riskhantering och försäkring. De är personliga och står helt för författarens räkning. En del kanske är visioner eller reminiscenser från en svunnen verklighet. Det handlar om styrning på ett sätt som kanske inte alltid passar in i de senaste utvecklingsidéerna om styrning och organi-

?

sation. Dock är det så att försäkring har sin egen affärslogik och sina egna förutsättningar. Det är viktigt att ha ett samlat grepp på en försäkringsportfölj. Ett enda **felaktigt ??** engagemang skulle kunna leda till ruin.

Styrning och riskhantering har emellertid kommit på tapeten, inte minst i den finansiella sektorn. Bakgrunden är de "affärer" som förekommit bl a i USA och som drivit fram akronymer som GARP, COSO och COCO.

Vad är underwriting?

Jag är övertygad om att det finns flera olika uppfattningar om vad underwriting är. En ytterligt kompakt beskrivning kan kanske vara att *teckna försäkring*. Nu är ju det en term som i svenskan fått en helt annan betydelse, nämligen att *köpa* försäkring. Jag kommer emellertid att använda denna term ibland i fortsättningen. Betydelsen kommer säkert att framgå av kontexten.

Sett som en process eller funktion borde det kunna finnas en samsyn om att underwriting åtminstone bör innehålla följande:

Att svara för riskurval och riskbedömning samt att fastställa premie och övriga villkor som ska gälla för att ett försäkringsavtal ska få tillföras en försäkringsportfölj.

Här tänks underwriting innebära en individuell och kvalificerad insats, inte en tillämpning av standardiserade regelverk. Att ta fram regelverken är emellertid också en uppgift för en underwritingfunktion.

Det är väsentligt för ledningen i ett försäkringsbolag att följa upp och utvärdera sin underwriting.

Ledningen måste

- "veta" vilka ramar som finns i fråga om ansvar och befogenheter att "teckna försäkring" och hur de tillämpas
- "veta" vem som varje dag fattar de beslut som kan påverka bolagets ekonomiska ställning och framtid och ha förtroende för

omdöme och kompetens hos honom eller henne

- begära löpande aktuariella rapporter över exponeringar, reservutveckling och resultat för egen räkning
- för de enskilda avtalet kontrollera att underwritern tillämpar en rimlig prissättning motvarande bolagets och marknadens krav.

Följande resonemang beskriver bl a tänkbara modeller för underwriting med hänsyn till resultat- och lönsamhetsansvar, organisation och administration.

Om försäkring

Vad är försäkring?

Försäkring eller försäkringsverksamhet har inte någon enkel definition som i några få ord ger en förståelse av dessa begrepp. För att sätta in underwriting i sitt sammanhang måste man först beskriva försäkring. Följande beskrivning avser att lyfta fram hur underwriting kommer in.

Den som erbjuder försäkring

- erbjuder riskfinansiering för en köpare genom att överta dennes ekonomiska risk (= möjligheten av att det inträffar en "plötslig och oförutsedd" skada) i utbyte mot en premie
- åtar sig att ersätta skador på visst sätt
- hanterar sin egen risk (= möjligheten av att det uppträder stora avvikelser från väntevärden) genom att samla ett stort antal likartade och jämförbara risker i en riskportfölj varigenom riskutjämning uppnås ("de stora talens lag")
- möter förväntade variationer i skadeutfallet med eget kapital och avsättningar
- hanterar volatiliteten i sin egen riskportfölj genom återförsäkring (= skyddar sig mot ruin)
- inräknar kalkylränta i resultatet (= en allokerad avkastning på tekniska reserver, dvs

avsättningar för ej intjänade premier och för ej utbetalade ersättningar)

- tillgodogör sig avkastningen från kapitalförvaltning.

Det förutsätts att den som bedriver försäkring har särskild kompetens beträffande

- underwriting
- köp av återförsäkring

eftersom detta är avgörande för existensen. I detta ingår också aspekten ansvar för åtagandet mot köparna, som är beroende av sin försäkring för sin egen riskhantering.

Verksamhetens funktioner eller uppgifter

För att uppnå lönsamhet i en försäkringsaffär fordras styrning. En avgörande förutsättning för lönsamhet är att det formas en professionell organisation med uppgift att

- genom riskkontroll i förväg granska varje potentiellt engagemang för att säkerställa att relevanta krav är uppfyllda
- för varje engagemang fastställa en premie som förväntas medverka till en lönsam riskportfölj
- bygga upp en försäkringsportfölj som gör det möjligt att fortsättningsvis teckna affär till en medelpremienivå som är både konkurrenskraftig och lönsam
- löpande följa upp och utvärdera resultatet med hänsyn till nya omständigheter
- utfärda lämplig dokumentation för att möta allmänna och speciella juridiska krav
- lämna service till kunder och marknad
- snabbt inkassera premier
- bedöma ersättningsanspråk från kunder och reglera skador snabbt, korrekt och vänligt
- genom återförsäkring dels hålla kostnaderna för egen räkning på en acceptabel nivå i relation till tillgångarna, dels möjliggöra deltagande i attraktiv affär där den egna kapitalstyrkan är otillräcklig

- placera kapitaltillgångar för att skapa hög och säker avkastning och samtidigt upprätthålla god likviditet.

Underwriting handlar huvudsakligen om de fyra första punkterna ovan, men måste integreras och samordnas med de övriga. Man måste här starkt betona hur nödvändigt det är att ta in professionell aktuariell kompetens. Den är en ryggrad i all underwriting, även om den normalt inte är närvarande i den dagliga verksamheten på marknaden. Det är emellertid min uppfattning att aktuarier borde inverkas betydligt mer i verksamheten.

Ledningens roll och ansvar

Riktlinjer

Det är högsta ledningens roll och ansvar att utifrån organisationens egna förutsättningar och utgångspunkter, omvärldsfaktorer och andra omständigheter lägga fast strategi, riktlinjer och mål. Dit hör bl a krav på resultat i affärsverksamheten, uttryckt t ex som nettomarginal eller kapitalavkastningskrav, på kortare eller längre sikt. Dessa krav ska om sättas till operativa mål och riktlinjer, bl a för underwriting.

Bolagsordningen

I grunden finns alltid en försäkrarens bolagsordning. I denna finns fastlagt hur stor ”risk” som får tas. Den är ofta uttryckt i direkt relation till det egna kapitalet. I regel fastläggs det maximala engagemanget per avtal. Den kan också vara uttryckt indirekt i riskteoretiska termer såsom ruinsannolikhet.

Den första modellen är konkret och enkel. Den kan lätt översättas till operativa riktlinjer. Försäkrare utnyttjar vanligen försiktigtvis inte den fulla limiten.

Den andra modellen fordrar en mer komplicerad översättning, som i slutändan sannolikt blir likartad den första för att vara enkelt operativt tillämplig. Den blir också svårare att följa upp.

Teckningspolitik

Målet för verksamheten är troligen att skapa en både växande och lönsam affär. Det finns ofta en konflikt mellan volym och lönsamhet. En skillnad mot de flesta andra affärsverksamheter är svårigheten att ha grepp om kostnaderna.

Det är därför särskilt viktigt att den eftersträfvade balansen mellan volym och lönsamhet tydliggörs. Förutsättningarna för olika aktörer kan vara helt olika, tex i form av utgångsläge. För en aktör med en betydande marknadsandel är det en helt annan situation än för en aktör som gör entré på en marknad. Den senare har alltid en möjlighet, givet en professionell underwriting, att plocka åt sig "goda" kunder.

Det kan finnas väl så goda skäl för det ena eller andra agerandet under olika omständigheter och vid olika tidpunkter. Dessa skäl kan också vara relaterade till andra ambitioner än ren underwriting. Men det är alltid ledningen som ska lägga fast förutsättningarna för agerandet på marknaden (teckningspolitik).

Underwritingfunktioner

Central och operativ underwriting

Det är svårt för en försäkringsgivare att styra sin verksamhet om underwritingfunktionen inte är välutvecklad eller resultatansvaret för varje typ av affär inte är klart definierat. Om verksamheten är omfattande blir det i så fall i praktiken omöjligt att utöva tillräcklig kontroll över den affär som tillförs.

Man kan urskilja en central underwritingfunktion som är helt integrerad med affärsutveckling och en operativ underwritingfunktion som dagligen beslutar om tillämpningen av teckningspolitiken.

Underwriting är många gånger en fråga om erfarenhetsbaserade bedömningar. Beslutssituationen påverkas emellertid i hög grad av

övriga aktörers beteende på en konkurrensutsatt marknad. Dock måste besluten alltid vila på relevanta grunder utifrån den egna situationen. Med en omfattande affärsverksamhet är den tekniska analysen viktig. Den stöds av ett begrepp som här kallas för riskprofil.

Teknisk analys. Man ser för övrigt hur den tekniska analysen får allt större betydelse och omfattning i den finansiella sektorn överhuvudtaget. Under den från försäkringsområdet emanerande termen risk management används i dag sofistikerade hjälpmedel för att kontrollera utveckling och exponering i placeringsportföljer. Ett sådant hjälpmedel är VaR (Value at Risk). Kreditrisker hanteras med hjälp av "screening" och "scoring". Detta är direkta analogier med underwriting. Man kan ibland få en känsla av att dessa branscher bättre utnyttjar de aktuariella metoder och hjälpmedel som i stora delar utvecklats av skickliga försäkringsmatematiker och statistiker, varav flera svenska.

Central underwriting

Uppgiften för den centrala underwritingfunktionen är att löpande följa upp och utvärdera portföljens sammansättning och resultat samt att vidta lämpliga åtgärder i enlighet med teckningspolitiken.

Deluppgifter är bl a att:

- fastställa utfall och lönsamhet inom olika områden av beståndet i detalj
- identifiera sambandet mellan riskfaktorer och utfall så att riktlinjerna för underwriting, marknadsföring och försäljning kan förbättras
- följa konkurrenterna och analysera skillnader för att förbättra den egna konkurrensituationen och det egna resultatet.

Detta handlar om strategisk affärsutveckling. Man måste självklart även följa upp olika omvärldsfaktorer och spana in i framtiden.

Operativ underwriting

För den dagliga verksamheten behöver linjerna för underwritingen läggas fast. De bör se ut på följande sätt:

- Resultatansvar fastlägges för varje typ av affär.
- Ansvarig underwriter utarbetar ett regelverk (underwritinghandbok) för vilka risker som kan accepteras och på vilka villkor.
- Rutiner fastläggs för hur risker ska bedömas, om de ska godtas och hur de ska kalkyleras.
- Underwriter besöker kundansvariga, marknadspersonal och mäklare för att hålla dem à jour samt få information om efterfrågan och kundernas krav och förväntningar samt konkurrenternas agerande på marknaden.
- Underwriter engageras i upplägg beträffande återförsäkring.

Regelverk för styrning

Det bör finnas ett regelverk (handbok) för att styra teckning av normalaffär. Regelverket ska utformas av en ansvarig underwriter.

Medvetenheten i organisationen om hur det de egna arbetsuppgifterna och beteendet påverkar lönsamheten och resultat- och balansräkning måste i regel stärkas. Motiven med regelverket måste förklaras.

Det kan vara svårt att införa ett regelverk i praktiken, särskilt i början. Handboken kanske inte är tydlig för dem som använder den och det kan bli missförstånd. Den som gjort handboken kanske inte har tillräckliga kunskaper om marknaden för att kunna utveckla den riktiga eller bästa teckningsstrategin. För att motverka sådana brister bör det ske en regelbunden kontakt mellan underwriters, produktutvecklare och marknadssida.

Snabbhet och service. I synnerhet vid attraktiv affär bör handboken klart visa kriterier för godtagande och premiesättning. Det möjlig-

gör snabb och god service till befintliga och nya kunder. Affär som inte uppfyller handbokens kriterier för godtagande får vidarebefordras till en högre nivå för individuellt övervägande. Därefter kan affären godtas på normala villkor, mot högre premier, på andra villkor eller avstås. Det fordrar att det finns en simultan kapacitet för att ta beslut. Annars uppstår en byråkratisering som leder till fördröjningar.

Värdeskapande. Det är också avgörande att underwritingbeslut byggs under med professionell kompetens. Momentet underwriting ska tillföra något värde även för marknadsledet, inte bara vara ett hinder. Annars respekteras det inte av organisationen. Då kanske inte heller regelverket respekteras.

Ständiga förbättringar. Regelbundna kontakter gör det möjligt för en ansvarig underwriter att rätta till oklarheter, att lära känna marknaden och att anpassa handboken. Genom ständiga förbättringar blir organisationen mer effektiv och skapar förbättrade resultat.

Kompetenskrav och uppgifter för en underwriter

När man diskuterar kompetensprofiler och kravspecifikationer för olika professionella roller hamnar man ofta i "tulipanaros". Så gäller även för underwriters. Helst skulle en underwriter kunna behärska följande:

- Grundläggande riskteori och statistik.
- Företagsledning.
- Försäkringsekonomi.
- Marknadsföring.
- Branschkunskap.
- Marknadskunskap.
- Skadehantering.
- Produktkunskap.
- Försäkringsjuridik.
- Återförsäkring.

En underwriter för en viss typ av affär ansvarar för att

- föreslå teckningspolitik
- uppfylla gällande resultatkrav
- följa gällande teckningspolitik
- arrangera erforderlig återförsäkring
- utforma riktlinjerna i regelverket
- personligen teckna all affär där handboken
- inte tillämpas
- följa upp och utvärdera utfallet
- initiera produktutveckling
- medverka i att utbilda personal
- ta fram erforderlig riskstatistik, vid behov manuellt kompletterad
- följa upp efterlevnaden och tillämpningen av regelverket
- kommunicera all relevant information till organisationen och marknaden.

Riskprofil

Risikteknisk specifikation

En riskprofil kan beskrivas som en specifikation av riskfaktorer eller en redovisning av riskinformation. Dit hör också ledningens riskmedvetenhet och skyddsintresse.

Profilen bör även omfatta fullständig skadehistorik (krav, frekvens, storlek, orsak, typ, tid, speciella omständigheter osv.)

Inhämtandet av riskinformation är i hög grad på väg att rationaliseras. Personliga kundbesök har i varierande utsträckning ersatts av överförd information. Det är oundvikligt att informationen i delar kan bli oriktig, ofullständig, irrelevant eller missvisande.

Uppföljning

Arbetet med riskprofilen bör koordineras och kombineras med besök och inspektioner hos kunderna på fältet. Löpande regelbundna analyser av beståndet ska vara integrerade i IT-systemen.

Viss information som i efterhand befunnits nödvändig kanske inte var förutsedd när sys-

temet utarbetades. I väntan på ändringar av centrala IT-system bör sidoanalyser användas. Annars kan avgörande information komma att bli förbisedd.

Att använda riskprofiler är viktigt när det gäller att förbättra kunskaperna om det egna beståndet, anpassa teckningspolitiken när det är befogat och kontrollera konkurrenssituationen. Alla förändringar i bör noggrant följas upp och utvärderas.

Riskgranskning vid skada

Att granska en försäkring och tillhörande riskinformation i samband med skada har visat sig vara effektivt. Det kan ske genom stickprovsundersökning, på grundval av vissa kriterier eller genom att varje rapporterad skada automatiskt tas ut för granskning.

Därigenom kan en underwriter följa upp och utvärdera kvaliteten på handboken och dess tillämpning. Det kan på ett betydelsefullt sätt bidra till bättre riktlinjer och att styra den operativa verksamheten till förbättrad riskprofil och högre lönsamhet. Detta kräver god samordning mellan underwriting- och skadesidorna men det är till stor nytta för en försäkringsgivare.

Om premiekalkylering

Klasstarifiering

Premiesättning vid normal och allmänt förekommande affär har traditionellt baserats på en individuell försäkringsgivares egen skadestatistik eller på branschgemensam eller offentlig statistik. Skadeutfallet ger, enkelt uttryckt, den nödvändiga tariffpremierivån när skadekostnaderna adderas till administrativa kostnader och erforderlig vinstmarginal. Hänsyn tas också i förekommande fall till storskaderisken, återförsäkringskostnader samt kapitalinkomster.

Både tarifiering och skadeutfall relateras till ett antal generella parametrar som kännetecknar stora grupper av likartade risker (klas-

ser). Sådana parametrar baseras på sin riskprofil, som då är schabloniserad. Ingen eller ringa hänsyn tas till övriga individuella omständigheter.

Erfarenhetstarifiering

För viss typ av affär kan erfarenhetstarifiering vara en bättre modell än klasstarifiering. Då används en kunds individuella historiska skadeutfall som bas för tarifiering. Det handlar ofta om en anpassning mot bakgrund av de generella parametrarna. Hänsyn måste emellertid också tas till storskaderisken. Det är något som ofta inte blir riktigt tillgodosett.

Individuell premiesättning

Storkunder har med tiden blivit alltmer kunniga och fordrande. Detta har inte minst befordrats av bildandet av captives. Krav ställs då på att en försäkringsgivare ska uppfylla särskilda enskilda villkor och förutsättningar. I sådana fall kalkyleras ofta en individuell premie. Affär med sådan riskprofil kanske inte alls förekommer i en försäkrars erfarenhet eller portfölj. Det är inte ovanligt att förutsättningarna för återförsäkring då styr denna typ av affär. En direktförsäkringsgivare kan i praktiken komma att erbjuda en premie som baseras på en återförsäkringspremie till vilken adderats erforderliga påslag.

Strategi och styrning

Affärsutveckling

Det är viktigt att noggrant undersöka marknaden för att söka lönsamma marknadssegment. Det kräver detaljerad teknisk analys och ständig kontroll av både underwriting och av bakomliggande risk. Denna nyckeluppgift omfattar granskning av riskfaktorer, även andra än dem som traditionellt granskas av försäkringsgivare. Det krävs så gott som ständig kontakt med marknaden, kunderna, den tekniska och den samhälleliga utvecklingen för att man ska kunna bedöma framtida risker

och hur den egna riskportföljen kommer att utvecklas.

Funktionell integration

En professionell försäkringsverksamhet förutsätter integration mellan underwriting, produktutveckling, marknadsföring samt återförsäkring och skadehantering så att man kan uppnå att

- affärsstrategin är nära förbunden med marknadens efterfrågan, marknadspremiennivåer, egna styrkefaktorer och tillgången på återförsäkring
- produktutveckling och marknadsföring inriktas på de områden av marknaden där man har egna konkurrensfördelar i form av specialisering, kunskap, volym, service, erfarenhet eller annat
- marknadsföring och försäljning verkligen inriktar sig på utvald affär
- återförsäkring är inriktad på att möta strategiska behov med en balans mellan tillgänglig återförsäkring och direkt agerande på försäkringsmarknaden

Styrning har alltid varit av stor betydelse, men i dagens snabbt föränderliga samhälle, organisatoriska miljö och försäkringsmarknad har behovet inte blivit mindre. Kraven på stabilitet och förutsägbarhet i verksamheten har ökat i varje fall för bolag som är börsnoterade. Finansanalytiker fäster stor uppmärksamhet på detta, kanske alltför stor i fråga om försäkringsbolag. Det är ju en oundviklig del av affärsidén att ta vissa svängningar i resultatet.

Tankar om riskurvalstrategier och lönsamhet

Marknad och lönsamhet

Ett försäkringsbolag väljer sin egen marknadsstrategi. Det innebär bl a att välja mellan olika kundkategorier eller marknader i någon mening. När man talat om underwriting tänker man ofta på det individuella perspektivet

per kund eller avtal. Då är det kanske faktorer som riskprofil, skyddsnivå skadehistorik eller maximal exponering som kommer i fokus.

Men det är naturligtvis också underwriting att övergripande välja branscher, tillväxtpotential, medelstora företag eller andra kriterier för den marknad där man vill verka.

Lönsamhet och riskurval

Lönsamhet i en försäkringsaffär finns på portföljnivå. Man kan aldrig veta om en viss kund är "lönsam". Däremot kan man ha en uppfattning om vilka faktorer som bör vara bestämmande för att en viss kund ska vara en "god" kund. Därmed menas att sannolikheten för skada ska vara låg. Då blir också sannolikheten hög för att kunden ska bidra positivt till att det uppstår ett överskott i portföljen. Den del av underwriting som handlar om riskurval är här avgörande, antingen det handlar om individuell bedömning eller val av marknad. Alltså, hur känner man igen en "god" kund?

Banker och kreditinstitut har i stort sett samma problematik med sitt "riskurval". Privatpersoner genererar låneportföljer som kan liknas vid riskportföljer. För kreditprövning har det utvecklats olika "scoringssystem" med hög träffsäkerhet. De används med framgång vid snabb kreditprövning. De är i själva verket en förutsättning.

Lönsamhetsstrategier

Ett försäkringsbolag vill naturligtvis ha god lönsamhet i sin portfölj. Troligen eftersträvar man också tillväxt. Storleken innebär här inte bara de vanliga skalekonomiska fördelarna i fråga om drifts- och utvecklingskostnader. Man kan också få bättre riskutjämning och stabilitet i sin portfölj. Det kan också minska behovet av återförsäkring. Det innebär i så fall mer premier netto. Ett problem är att premien inte kan sättas fritt, eftersom det råder konkurrens på utbudsmarknaden. Priset är en alltså en restriktion.

Den teoretiska lösningen är enkel. Dels ska

man vara mer kostnadseffektiv än konkurrenterna. Dels ska man ha ett lägre genomsnittligt skadeutfall, dvs en lägre skadeprocent. Självklart är det också bra att ha en bättre kapitalförvaltning. Det ger en finansiell styrka som kan kombineras med andra strategier.

Man ska dock komma ihåg att det kan finnas det som kan beskrivas som flera olika marknader. En underwritingfilosofi kan gå ut på att bara teckna affär med hög skyddsnivå ("HPR"). En annan kan vara att helt bortse från det och bara se till att premienivån är adekvat.

Underwriting styrutfallet

Den dominerande utgiften är skadeersättningar. Därför blir det från lönsamhetssynpunkt betydligt bättre utväxling på minskade skador än på minskade driftskostnader. Man ska alltså ta in de "goda" kunderna. Det är alltså här som underwriting är den avgörande faktorn.

För konsekvent sammansatta portföljer innebär det typiskt sett olika nivåer på skadeutfallet. Därmed varierar också den erforderliga premienivån vid ett visst givet mål beträffande lönsamhet. Beroende på portföljernas sammansättning kan ett sådant typiskt utfall givetvis förryckas av enstaka slumpmässiga storskador. Resultatet kan skyddas mot detta genom återförsäkring.

Återförsäkringsstrategi. En helt annan strategi är att skydda sin lönsamhet "enbart" genom återförsäkring. Utan god underwriting blir det emellertid inte framgångsrikt i längden. Återförsäkrarna kommer att höja sitt pris så att lönsamheten påverkas.

Ett dåligt utfall kan försämra möjligheten till normal återförsäkring. Det påverkar i sin tur lönsamheten i hela affären. Påverkande faktorer för beslut om närvaro på en viss marknad kan vara om volymen blir för liten, marginalerna för små eller portföljen för obalanserad (volatil).

Det som sist och slutligen räknas är resulta-

tet netto, för egen räkning, efter återförsäkring. En "god" kund är en som är "bättre" än marknadsgenomsnittet. Det bolag som hittar de "goda" kunderna på sin marknad får alltså en bättre lönsamhet.

Ett bolag kan då utnyttja sin bättre lönsamhet som en konkurrensfördel och sänka priset. Avsikten är att öka marknadsandelen, vilket alltså driver ytterligare fördelar.

Ett dilemma är att bolaget tillför sin affär nya kunder, som kanske är "goda" men ändå är "sämre" än dem som fanns i portföljen. Det innebär att man närmar sig marknadsgenomsnittet. Den befintliga snittmarginalen minskar alltså. Hur stort är lagom?

Klasser och moturval. Man kan också använda en enkel, mer övergripande indelning, där ringa hänsyn tas till individuella kundfaktorer utöver "tillhörigheten". Då måste premien anpassas mer efter det genomsnittliga utfallet. Man vet inte så väl vilka som är "goda" kunder eller varför. Detta är en i och för sig enkel hantering. Driftskostnaderna blir lägre. Man kanske kan se det som en rent "finansiell underwriting". Det finns dock andra dilemman. Ett är det som kallas moturvalet. Det kan innebära att medelpremien måste höjas så mycket att den inte blir attraktiv på marknaden. Frågan är då vilken underwritingmodell konkurrenterna tillämpar. Om alla gör lika kan det gå bra. Men det lämnar goda möjligheter för den som vill byta strategi och börja "plocka russin ur kakan".

En preciserad strategi, bestämda mål och en konsekvent underwriting är nödvändiga delar i styrningen. Att bygga en lönsam portfölj är ett långsiktigt arbete.

Nya möjligheter. Man kan bli frestad att göra förändringar i sin teckningspolitik när man tror sig se en ny affärsmöjlighet. Ofta är det möjligheten till volym som hägrar.

Inte sällan görs det då kalkyler som baseras på gällande premienivå. För att få hem affären brukar man behöva pressa premien. Det

innebär att affären kommer in med en lägre premie. I synnerhet i fråga om grupplösningar finns det inte heller utrymme för individuellt urval. Dessutom ökar de administrativa kostnaderna på grund av nyteckningen. Om affären kan behållas förbättras resultatet om den förnyas, om den tillförda affären inte har sämre riskprofil än den ursprungliga.

Man måste komma ihåg att det inte finns några garantier för det prognoserade resultatet. Det finns många exempel på förlustaffärer som är följderna av illa genomtänkta, hastiga och kanske framförallt okunniga förändringar i underwriting och försäljning. Portföljköp är en av de vanligaste manövrarna. Det är få sådana som ger en permanent ökning hos den övertagande parten.

Incitament och skilda intressen

Den som är riskbärande har att göra andra överväganden än den som förmedlar. Detta gäller oavsett om de finns i samma organisation. För en försäkringsgivares egna marknadskanaler kan ersättningssystemet från tid till annan vara utformat på olika sätt för att driva tex nyförsäljning eller kundlojalitet. Man kan därigenom skapa incitament för viss utveckling.

Incitament av olika slag kan, om de inte följs upp, leda till oönskade effekter. Det kan finnas flera faktorer att särskilt hålla ögonen på i sammanhanget, tex

- alltför offensiv eller ensidig försäljning
- inadekvat riskkontroll
- svagheter i avtalen som kan tolkas mot försäkringsgivaren
- eftersläpande premiedebitering.

Mäklare har vanligtvis en rak provision, samma år från år. Det är i hög grad tveksamt huruvida ett incitamentssystem är förenligt med mäklarens roll. Det kan förekomma sådana incitament på övergripande nivå.

Ytterst är det emellertid affärsresultatet som långsiktigt står på spel och det är en ansvarig

underwriter som måste styra. Man måste också uppmärksamma de olika intressen som kan vara inbyggda i systemet, t ex via ersättningsreglerna för olika marknadskanaler.

”Sub-standard”-affär

Man bör emellertid komma ihåg att affär med sämre riskprofil mycket väl kan vara lönsam, förutsatt att en tillräcklig premie kan tas ut. Det är inte ovanligt att försäkringsmarknadens inställning till sådan affär varierar. Försäkringsgivare som gjort förluster tenderar till att dra sig ur eller höja sina premier. Det kan finnas andra försäkringsgivare som inte deltagit och alltså inte gjort förluster. De kan då finna det attraktivt att gå in på en nivå som ligger under den som en tidigare försäkringsgivare önskar ta ut för att kompensera sina förluster, men som ändå kan bedömas vara **tillräckligt hög** för den som går in i ny affär med egna motiv.

??

Finansiell styrka och underwriting

Storlek driver storlek. Nu pågår en sammanlagning på bank- och försäkringsmarknaderna. Det är en annan strategi som kanske har mer med struktur och överlevnad än med underwriting att göra. En sådan strategi handlar mer om dominans.

Bidraget från kapitalförvaltningen för den som har ett relativt sett större kapital kan användas i försäkringsverksamheten. Det kan gynna t ex äldre bolag som har stora reserver. Nya stora finansiella koncerner kan också utnyttja sin finansiella styrka, dels för nya köp och sammanslagningar, dels för att sänka premier. Det senare drivs då troligen av en strävan efter volymökning på en marknad.

En risk är att underwritingen påverkas negativt och degraderas i sammanhanget. Det innebär förr eller senare att de inbyggda mekanismerna slår till med minskad lönsamhet.

Det är inte troligt att den finansiella styrkan i längden kan ”subventionera” en dålig lön-

samhet, sett ur ett ägarperspektiv. Dessutom finns det en tendens att inte kapitalisera ett försäkringsbolag i onödan. Dels kan kapitalet komma att betraktas som ”sysslolöst”, dels behövs det troligen till annat och dels, slutligen, kommer krav på avkastning att nödvändiggöra högre överskott i försäkringsaffären.

Finansiell styrka. Men å andra sidan är ett god konsolidering också en framgångsfaktor. Den finansiella styrkan är något som kunderna sätter värde på. Bolaget måste kunna leva upp till sina åtaganden. Åt vilket bolag vill man anförtro sin trygghet?

Återigen, var finns balanspunkten? Vilken kapitalisering är lagom? Oavsett detta finns alltid en god underwriting med i bilden som ett verktyg för bolaget.

Kontroll och kostnader

Ett bolag kan t ex anse att en hög skyddsnivå är en egenskap som bör styra dess riskurval och påverka dess premiesättning. Ett bolag som väljer att arbeta med skydds krav behöver utöva en kontrollfunktion. Detta erfordras med hänsyn till riskkontroll, rättvisa och trovärdighet. Det innebär dock kostnader för bolaget i fråga.

Ett sådant beteende tenderar förstås att driva upp driftskostnadsprocenten. Rent teoretiskt skulle ett försäkringsbolag, som sätter skadeprevention i första rummet och lyckas, ha nära 100 % driftskostnad. Det kan illustrera ett problem om man blint använder detta mått för effektivitetsjämförelser.

Om effektivitetsmått baseras på driftskostnadsprocent måste man alltså först rensa bort skillnader i inriktning och utbud. Bättre kan vara att använda sig av totalkostnadsprocent. Ett annat tänkbart mått är summan av skadersättningarnas netto och återförsäkringskostnad.

Kontrollen kan utföras på olika sätt. Det innebär vanligen att kundernas anläggningar måste besökas. Det blir emellertid alltmer vanligt med olika former av egenkontroll. Det

är ett sätt minska bolagets kostnader men också att tydliggöra ägarens ansvar och om möjligt ytterligare motivera intresset.

För bolagets del bör denna kontrollkostnad inte ses som en kostnadsdrivare. Den bör sättas i relation till sin egentliga nytta, dvs att bygga en lönsam portfölj.

Men det blir givetvis svårt att i en "mjuk" marknad upprätthålla tekniska skyddskrav. Det försäkringsbolag som gör det riskerar att förlora sina kunder, så länge det är möjligt för ett företag att vända sig till ett annat försäkringsbolag för att undgå eventuella krav på skyddsåtgärder. Man kan i ett sådant läge faktiskt bli tvungen att välja vilken marknad man vill vara i. Det är svårt att stå grensle med en fot i vardera.

Kundnytta

Även för kunden uppstår kostnader för skadeförebyggande åtgärder. Den bästa motivationen skapas av att kunderna upplever nyttan av åtgärderna som klart överstigande kostnaden. Den förutsättningen föreligger inte så ofta. Medvetenheten finns inte riktigt. Det beror vanligen på att det rör sig om relativt sällsynta händelser, som ter sig "osannolika". Det är viktigt att driva riskmedvetande och riskhantering.

De tekniska rabatterna på premien är normalt otillräckliga för att ge erforderlig avkastning på ett insatt kapital, sett som en alternativ investering ur kundens synvinkel.

Så har det i och för sig alltid varit. Besparingar i enbart försäkringspremier har i regel inte förräntat en investering. Värdet har legat i den ökade säkerheten.

För att förbättra kalkylen kan man ta in ett nyttokostnadsperspektiv, där nyttan av investeringen går utöver besparingen i premie. Det är ett i högsta grad relevant argument. Nyttan som uppstår genom att en verksamhet kan drivas skadefritt är att främja dess framtida resultat och utveckling. Det har ofta varit svårt att visa detta i kalkyler eftersom nyttan

är ett väntevärde.

Förutsättningarna har dock förändrats. Den ökade betydelsen av varumärke, immateriella tillgångar, kvalitet och kontinuitet gör att effekten av försäkrade risker går långt utöver det försäkrade värdet. Sårbarheten måste hanteras. Det blir ett incitament för förebyggande åtgärder.

Underwriting på svensk marknad

Inbyggda funktioner, förr

Det har sagts att underwriting är en översättlig engelsk term. Ändå har funktionen underwriting naturligtvis funnits i svenska bolag. Det som inte fanns var väl en "underwriter". Det berodde närmast på att organisationen såg ut på ett annat sätt. Underwritingen var integrerad i ett antal olika arbetsuppgifter.

Då hade vi en vertikalt integrerad utbudsmarknad där bolagen svarade för allt från ax till limpa. Processen och transaktionerna skötes i en och samma organisation.

Inte minst brandingenjören var med sin kombination av riskbedömare, skadeförebyggare och skadehanterare också en integrerad underwriter. Ytterligare en underwritingfunktion fanns i samband med återförsäkring. Den hade många gånger en effekt av intern riskkontroll. Återförsäkringsavdelningen vårdade det de såg som sina relationer och sitt resultat gentemot återförsäkrarna. Det kunde innebära granskning och "rättande". Det blev förstås inte alltid uppskattat i marknadsledet.

Delade funktioner, nu

Det har blivit allt mer vanligt att svenska försäkringsbolag använder termen underwriting och underwriter. Det förklaras säkert av att funktionerna i praktiken har ändrats i svensk försäkring de senaste åren, på de sätt som beskrivningen ovan ger vid handen.

Nu har vi i stor utsträckning gått över till externa transaktioner mellan t ex bolag, mäk-

lare eller fristående skadereglerare. Bolagens stödprocesser kan också ha lagts ut till andra aktörer som en följd av "outsourcing", "networking" eller bolagiseringar. Krav på kompetens har drivit fram specialiseringar, som i och för sig kanske bara differentierat funktioner, inte nödvändigtvis lett till ökad kompetens. Så har t ex brandingenjörens arbetsuppgifter lagts ut på flera händer.

Transaktionerna med mäklare i synnerhet kan säkert förklara en övergång till de roller som man ofta kan återfinna utanför Sverige. Men det kan nog ha medfört en viss inflation i titulerandet. Det som nu kallas underwriting är många gånger detsamma som tidigare kallades för tariffering.

Skadeförebyggande tradition

Bolagen på den svenska marknaden har historiskt arbetat aktivt med förebyggande skydd. Det har säkert setts som en affärsidé att aktivt skydda sina kunder men också som ett ansvar. Filosofin kan sägas ha varit att förtjäna sin marginal på en lägre skadenivå.

Gemensamma regler. För vissa särskilt viktiga typer av skyddsinstallationer har försäkringsbranschen utarbetat gemensamma normer. Anläggningar som uppfyller dessa ger tekniska rabatter, som i praktiken sätts lika mellan olika bolag. Ännu viktigare är kanske att kunderna fritt kan flytta mellan olika bolag utan att drabbas av tekniska hinder.

Fältverksamhet. Bolagens sätt att arbeta förutsatte kontakter med kunderna, däribland även besök och inspektioner.

Besöken hade i huvudsak två syften, dels att uppdatera försäkringarna med hänsyn till förändringar i förutsättningarna, dels besiktningar och rådgivning. I förekommande fall reglerades också skador. Detta utfördes av bolagens egna ingenjörer, brandingenjörer eller andra specialister.

Marknadens utveckling. Utvecklingen på marknaden, inte minst genom tillkomsten av

nya aktörer, såsom mäklare, nytilkomna bolag, captives mm, har medfört ökade möjligheter för kunderna. Det har bl a blivit förhållandevis lätt att finna ett varierat utbud av försäkringslösningar. Det gäller även olika kravnivåer beträffande förebyggande skydd.

Kostnadsfokus. Bolagen har en trög kostnads massa när det gäller personal, lokaler och IT-stöd. Dessa kostnader utgör den största kostnadsposten efter försäkringsersättningar.

Det finns en extern uppmärksamhet på driftskostnadsprocenten som ett relevant nyckeltal. Detta kan anses som tveksamt. Jfr nedan.

För att sänka driftskostnadsprocenten har bolagen generellt sett jagat både kostnader och ny premievolymer. Det har lett till en hård konkurrenssituation, som i första hand kommit att inrikta sig på pris. Även om det finns ett i viss mån differentierat utbud, synes prissfaktorn vara den dominerande. Detta är i sin tur en reflektion av kundernas värdeskala eller i varje fall förmodade värdeskala.

Situationen är dessutom kapacitetsmässig sådan att vilket som helst av de större bolagen skulle kunna hantera den årliga tillväxten.

Effekter på det skadeförebyggande området

Den hårda konkurrensen har bl a medfört att de tekniska rabatterna blivit allt mindre värda i förhållande till investeringen. Den allmänna lättillgängligheten när det gäller försäkring har också medfört att kunderna är mindre intresserade av det förebyggande skyddet. Konkurrensen har också generellt medfört att riskurvalsregler omprövats. Krav på skyddsnivå har i praktiken tenderat att sänkas.

För att nedbringa kostnader har bolagen generellt sparat in på bl a den typ av resurser som tidigare haft uppgifter relaterade till förebyggande skydd. Det gäller både resurser i gränssnittet mot kund, i det operativa ledet och specialistfunktioner av stödtyp. Det synes också som om bolagen generellt inte har

intresse att vidmakthålla den tidigare tätt position beträffande tekniska skyddsspecialister man tidigare haft på hela säkerhetsmarknaden.

Underwriterroll

Bolagen tycks nu i allmänhet allt mera se sig som riskfinansiärer som prissätter en risk enligt ett underlag som tagits fram av någon annan. Det innebär en strategisk omorientering i bolagens sätt att arbeta, som ansluter sig mer till det internationella mönstret.

Köparen av försäkring, ”riskägaren”, har ju alltid ett informationsövertag. När en försäkrare inte besöker och inspekterar försäkrade anläggningar, förstoras informationsgapet. Det innebär att deras egen ”risk management” eller underwriting försämras. Det kan komma att kosta pengar för det försäkringsbolag som genomför ett systemskifte i den riktningen. Samtidigt får inte köparna längre samma professionella rådgivning när det gäller förebyggande skydd.

Området risk management har blivit alltmer komplext. Det är delvis svårt för en aktörer i försäkringsmarknaden att på ett trovärdigt sätt framstå som en professionell och oberoende aktör även inom risk management. Det kan alltid misstänkas att det för ett försäkringsbolag är ett egenintresse som motiverar rekommendationer om skadeförebyggande åtgärder.

Det är också svårt att följa med i utvecklingen av kundförhållandena, om man inte satsar på att vara en professionell aktör genom en kompetensuppbyggnad, något som återigen kostar pengar. ”Kundskap” är dock en nödvändig faktor också för god underwriting.

Partnerskap. Försäkringsbolag och försäkringsmäklare framhåller gärna ett partnerskap med kunden själv som den tredje parten. Därigenom betonas betydelsen av en positiv samverkan med kunden i centrum.

Mäklarna har i sin roll kommit att ta över

flera av de uppgifter som tidigare legat på försäkringsbolagen.

I Sverige har mäklarnas profilering på risk management inte varit särskilt stark. Det är hittills endast i ringa utsträckning, generellt sett, som svenska mäklare byggt upp en egen risk- och skyddsteknisk kompetens. Mäklaren kan vara mer trovärdig som objektiv rådgivare i skyddsfrågor, eftersom det inte finns något ekonomiskt intresse av samma slag som en försäkringsgivare har.

Mer restriktiv villkorstillämpning. En tendens är att försäkrarna för att skydda sig närmar sig en mer restriktiv villkorsutformning och prövning i skaderegleringen. Ansvar för uppgifter och tidpunkter i transaktionerna spetsas till. Det kan i sin tur medföra en ökad osäkerhet för köparna. Systemet blir inte så ”förlåtande” som det var när bolagen svarade för hela kedjan.

Det hela blir så att säga en underwriting à posteriori.

Ett exempel är en tendens att inbrottsförsäkring hanteras mer restriktivt än t ex brandförsäkring. När det gäller brand kan den försäkrade tillåtas en hög grad av slarv eller glömska. I fråga om inbrottsförsäkring kan glömska medföra betydande nedsättning av ersättningen. En felaktig teknisk utformning eller komponent som ett lås kan leda till samma sak.

Det leder till osäkerhet hos kunden om vilket skydd som faktiskt gäller. Den aktive kunden vill kanske ha ett konkret godkännande av de faktiska förhållandena. Det blir ett problem om bolaget inte längre har någon att sända ut eller någon kompetent personal som kan lämna besked per telefon. För en mäklare som vill tillvarata kundens intressen är problemet likartat. Mäklaren kan dessutom hamna i en ansvarssituation.

Men det är – som sagt – det enskilda bolaget som utformar sin marknadsstrategi och sitt kundkoncept.

