



Misjonen vår

Vi skal sikre liv, helse og verdier på en bærekraftig måte.

Visjonen vår

Vi skal kjenne kunden best og bry oss mest.

Posisjonen vår

Vi skal være det mest kundeorienterte skadeforsikringselskapet i Norden og Baltikum.

Gjensidiges mål

Styret har fastsatt mål for å sikre at Gjensidige oppfyller sine forpliktelser overfor selskapets interessenter. Styret har vedtatt både bærekraftsmål og finansielle mål.

I tillegg har ledelsen vedtatt operasjonelle mål som skal understøtte disse.

Bærekraftsmål

Gjensidige skal bidra til oppnåelse av FNs 17 bærekraftsmål. Særlig skal konsernet bidra til å fremme fem av målene - som gjelder God helse; Anstendig arbeid og økonomisk vekst; Bærekraftige byer og samfunn; Ansvarlig forbruk og produksjon; og å Stoppe klimautfordringene. Bakgrunnen er beskrevet nærmere på side 32.

Gjensidiges styrevedtatte bærekraftsmål (se **Verdier vi har skapt** på side 85-97) har fokus på tre områder: et tryggere samfunn, redusert CO₂-intensitet og ansvarlige investeringer. Noen av målene vil støtte flere fokusområder. Eksempelvis vil arbeid med skadeforebygging bidra til måloppnåelse både for et tryggere samfunn og redusert CO₂-intensitet ved at det blir færre skader.

Tryggere samfunn

Det viktigste vi kan gjøre for å bidra til et tryggere samfunn er å arbeide med skadeforebyggende aktiviteter. Bærekraftige produkter skal speile kundenes behov, og vi skal bruke vår kunnskap og kompetanse til å sette riktig pris på forsikringsbare risikoen. Vi skal være en problemløser som tilbyr relevante tjenester til våre kunder. Vi skal utnytte de muligheter til skadeforebygging som teknologi og digitalisering gir. Forsikring er samfunnsmessig svært viktig og derfor strengt regulert, og god foretaksstyring er avgjørende for å nå målene.

Engasjerte ansatte er en forutsetning for å kunne drive effektivt og nå våre mål. Å ta ansvar i samfunnet, og støtte underprivilegerte mennesker på ulike måter, er viktig for å skape sosialt engasjement og skape en meningsfull arbeidsplass.

Redusere CO₂-intensitet

Vi har ambisiøse mål om å redusere vår CO₂-intensitet - det vil si klimautslipp relativt til premieinntekter - for både egen drift og skadeoppgjør.

Når det gjelder vår egen drift er ambisjonen å oppnå klimanøytralitet innen 2030.

Det viktigste vi kan gjøre for å redusere CO₂-intensiteten er å drive skadeforebyggende arbeid. Når skaden først har skjedd, ligger den største muligheten for å redusere CO₂-intensiteten i å motivere kunder og leverandører til å gjøre mer klimavennlige valg ved erstatning av skader. Vi ser betydelige muligheter for å stimulere til mer gjenbruk og sirkulærøkonomi. Dette vil vi bidra til gjennom utforming av produktene våre og gjennom samarbeid med leverandører og andre partnere. Det er viktig å bruke ressursene der det gir størst effekt, og derfor implementerer vi klimaregnskap som grunnlag for beslutninger fremover.

Ansvarlige investeringer

Gjensidige skal bidra til å sikre at overgangen til nullutslippssamfunnet går så smidig som mulig. Investeringene våre skal være i tråd med styrevedtatt ESG-policy (policy for bærekraftig virksomhet som også omhandler investeringene). For øvrig skal investeringene være innenfor konsernets SRI-policy/strategi som skal sikre at investeringene er i henhold til Gjensidiges etiske profil, og så langt som mulig i henhold til FNs Principles for Responsible Investments (PRI).

Tryggere samfunn

- Skadeforebyggende tiltak
- Bærekraftige produkter
- Engasjerte ansatte
- Sosialt engasjement
- God foretaksstyring



Redusere CO₂-intensiteten

- Bærekraftige erstatninger
- Digital transformasjon
- Redusere eget klimaavtrykk



Ansvarlige investeringer

- SRI policy
- FNs Global Compact-prinsipper
- Oppfølging av eksterne forvaltere



Finansielle og operasjonelle mål 2019-2022

Styret har vedtatt finansielle mål som gjelder for hvert år i perioden 2019 frem til og med 2022.

Finansielle mål

Tema	Mål
Combined ratio ¹	86-89 % ²
Kostnadsandel ¹	<15 %
Solvensmargin internmodell	150-200 %
Egenkapitalavkastning etter skatt ¹	>20 % ³
Forsikringsresultat utenfor Norge	750 millioner kroner (i 2022) ⁴
Utbytte	Nominelt høyt og stabilt. Utdelingsgrad >80 % over tid

¹ Definert som alternativt resultatmål (APM). APMer er beskrevet på www.gjensidige.no/rapportering i dokument kalt APMs Gjensidige Forsikring Group 2019.

² Forutsatt årlige avviklingsgevinster nær 1 milliard kroner frem til 2022. Tilsvarende 90-93 prosent gitt null avviklingsgevinster etter 2022.

³ Tilsvarende >16 prosent gitt null avviklingsgevinster etter 2022.

⁴ Ikke medregnet avviklingsgevinster.

Følgende operasjonelle mål skal understøtte konsernets finansielle mål:

Operasjonelle mål

Tema	Mål 2022
Kundetilfredshet (KT1)	> 78, Konsern
Kundebevaring	> 90 prosent, i Norge > 85 prosent, utenfor Norge
Salgseffektivitet	+ 10 prosent, Konsern
Automatiserte tariffer	100 prosent, Konsern
Digitale skademeldinger	80 prosent, i Norge
Automatiserte skadesaker	64 prosent, i Norge
Erstatningskostnader	Redusere med 500 millioner kroner, Konsern

Våre operasjonelle mål frem mot 2022 er basert på følgende prioriteringer:

- Bevare kundetilfredsheten på et svært høyt nivå
- Opprettholde den svært sterke kundelojaliteten i Norge, og øke lojaliteten markert utenfor Norge.
- Øke salgseffektiviteten, blant annet gjennom større andel digitalt salg og mer analytisk CRM. Når kundene får mer treffsikre råd og tilbud sparer både våre rådgivere og kundene tid. Samtidig øker sannsynligheten for at kundene kjøper produkter som svarer til deres behov. I tillegg vil vi øke salgseffektiviteten gjennom optimalisering av kanalmiks ved bruk av interne distribusjonskanaler og optimal bruk av kanalene våre.
- Utvikling av en prosess for automatisert utvikling, monitorering og rekjøring av tariffmodeller. Dette forutsetter økt analytisk kapasitet, standardisering og automatisering av prisingsprosesser og en gradvis utvikling av mer sofistikerte tariffmodeller. De nye tariffmodellene kan oppdateres betydelig raskere enn tidligere.
- Øke andelen digitale skademeldinger og automatisk håndtering av skademeldinger i Norge og på lengre sikt i Danmark, Sverige og Baltikum. Dette muliggjøres ved standardisering, digitale skadeskjemaer og algoritmer som er bygget inn i vårt kjernesystem. Digitalisering og automatisering av skadeoppgjørprosesser bidrar til positive kundeopplevelser og økt kostnadseffektivitet.
- Redusere erstatningskostnadene gjennom bedre kontroll med reparasjonsmetoder og valg av leverandører, og redusert svindel, i tillegg til kostnadsreduksjoner som følge av økt automatisering.

Gjensidiges strategi

Styret har fastsatt Gjensidiges konsernstrategi for de nærmeste årene. Konsernstrategien legger føringer for forretningsstrategier i de ulike segmentene.

Globale megatrender mot 2030

Globale megatrender knyttet til demografi; helse; digitalisering; urbanisering; og klima- og miljøendringer skaper muligheter og trusler for forsikringsbransjen som vi må forstå.

- Eldrebølgen utfordrer den skandinaviske velferdsmodellen, men gir også muligheter for nye produkter, tjenester og partnerskap.
- Digitale brukervaner har smitteeffekter på tvers av bransjer, og skaper forventninger om gode, personlige digitale tjenester – også innen forsikring.

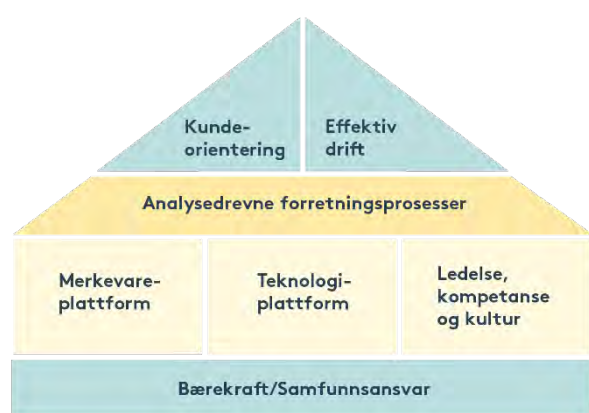
- Økt urbanisering gir muligheter for nye verdiforslag, men også nye trusler for miljøet, og endrede forsikringsbehov.
- Klimarisiko gir konsekvenser for liv, helse og miljø og vil påvirke produkter og verdiforslag.
- EU Sustainable Finance har flere initiativer som kan lede til ny regulering som kan påvirke produkter, skadeoppgjør (eksempelvis valg av materialer) og investeringer.

I strategiperioden vil vi særlig følge med på og har beredskap rundt utvikling av nye forretningsmodeller, eksempelvis knyttet til åpne plattformer og deling av data, vertikal integrasjon og mer helhetlig risikoavlastning.

		Muligheter	Trusler
Demografi og helse	Eldrebølge, og mer komplekse helseutfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Økt behov for private helse- og trygghetsløsninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt uførerisiko og antiseleksjon og nye risikoer
Teknologi og nye forretningsmodeller	Nye datakilder og digitale verktøy	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighet for ny innsikt basert på kombinasjoner av strukturerte og ustrukturerte data • Nye digitale løsninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Får ikke tilgang til nye datakilder og/ eller klarer ikke kapitalisere på disse • Må gi slipp på direkte kunde-kontakt og tapte marginer
Urbanisering	Stadig flere bor i byer og tettsteder	<ul style="list-style-type: none"> • Sterkere og bredere verdiforslag • Mer B2B i byene 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt konsentrasjonsrisiko • Økt overvannsproblematikk • Redusert privat bileierskap
Klima- og miljøendringer	Økt klima- og miljørisiko	<ul style="list-style-type: none"> • Behov for nye risiko-produkter og skade-forebyggende tjenester 	<ul style="list-style-type: none"> • Økte erstatningskostnader på grunn av flere vær-relaterte skader og nye helseutfordringer
Reguleringer	Nye krav og for-ordninger, særlig til personvern og bærekraft (klima, miljø, helse, mangfold etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Behov for nye produkter og tjenester 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplekse og uforutsigbare rammevilkår

Strategisk plattform

For å sikre konkurransekraft og lykkes med langsiktig verdiskaping, må vi evne å balansere kundeorientering med effektiv drift. Begge deler må tuftes på en analytisk tilnærming gjennom hele verdikjeden, og sentrale bærebjelker for å lykkes er en sterk merkevare, teknologi/ infrastruktur som understøtter fleksibilitet og relevant kompetanse og kultur. En grunnleggende forutsetning for langsiktig verdiskaping, er bærekraftige valg og løsninger.



Kundeorientering

Gjensidige skal kjennetegnes av de beste kundeopplevelsene i bransjen. Kundens behov skal være premisgivende for Gjensidiges produkt-, tjeneste- og løsningsutvikling, og vi skal være relevante i ethvert kontaktpunkt med kunden.

Effektiv drift

Kontinuerlig forbedring og effektivisering av alle prosesser skaper rom for å investere for å sikre fremtidig fleksibilitet, agilitet og konkurransekraft. Effektiv omni-/multikanal-distribusjon og digitale løsninger er grunnleggende forutsetninger for å lykkes, og har høy prioritet. En proaktiv tilnærming til klima- og miljøutfordringene, blant annet gjennom mer skadeforebygging og mer gjenbruk/sirkulærøkonomi i skadeprosessene, i kombinasjon med økt automatiseringsgrad, skal bidra til å nå våre mål for lønnsomhet og lavere CO₂-intensitet.

Analysedrevne forretningsprosesser

For å lykkes med kundeorientering og effektiv drift er vi avhengig av gode analysedrevne forretningsprosesser langs hele verdikjeden. Primært gjelder dette analyser av kundeadferd for prediksjon og økt relevans i vår kontakt med kundene, enten det er i en salgs-/ rådgivningssituasjon eller en skadeoppgjørssituasjon, mer automatiserte tariffer og analyser for optimal risikoseleksjon og -prising samt forebygging av svindel. Klima- og miljøutfordringene vi står overfor krever at vi med vår kompetanse og innsikt bidrar aktivt med analyser og aktiviteter for å redusere risiko for klimarelaterte skader.

Merkevareplattform

Gjensidige opererer i en tillitsdrevet bransje der viktigheten av en sterk merkevare forventes å øke ytterligere. Merkevaren Gjensidige skal ha en tydelig differensierende fordel i sin kundeorientering. Løsninger skal utvikles ut fra kundens ståsted, med fokus på forenkling og verdiøkning for kunden.

Teknologiplattform

Scenarioanalyser bekrefter nødvendigheten av fortsatt å prioritere investeringer i teknologi og data. Ikke bare for å redusere kostnadene med dagens kjernesystem, men også sikre forbedret funksjonalitet og agilitet for å åpne for en mer fleksibel partnerintegrasjon og produktmodularitet. For å få til dette må vi kontinuerlig forbedre kjerneprosesser og investere for å sikre fremtidig fleksibilitet og agilitet. Lansering av neste generasjons tariffer og CRM og investering i nytt kjernesystem og IT-infrastruktur er viktige forutsetninger for å lykkes som analytisk drevet virksomhet.

Ledelse, kompetanse og kultur

Gjensidige har vist vilje og evne til endring i over 200 år. For å lykkes også i fremtiden må mangfold, inkludering og tillit - både vertikalt og horisontalt - være bærende elementer for økt fleksibilitet og vår mulighet til å tilpasse oss utviklingen enda raskere enn før. Dette krever en ledelse som kan balansere god drift og smidig utvikling og tiltrekke, utvikle og beholde relevant kompetanse til enhver tid, og sikre en flat struktur for raske beslutningsveier. Gjensidiges kjerneverdier - skap trygghet, tenk nytt og ta sats - skal gi kraft til organisasjonen.

Det blir spesielt viktig å videreutvikle konsernets analytiske kapasitet og kompetanse. Ikke bare hva angår CRM, dynamisk pricing og risikoseleksjon, men også for å styrke en mer helhetlig kundeorientering og partner/allianseutvikling i møte med nye kundeflater og langt mer åpne og dynamiske forretningsmodeller. Ledere må ha stor bredde i sin kompetanse for å kunne se muligheter, ta riktige valg, og lede faglig sterke medarbeidere på en verdiskapende måte. Jobbrotasjon for å utvikle kompetanse på tvers av forretnings- og stabsområder er et viktig virkemiddel, sammen med god rekruttering og utvikling av medarbeidere.

Samfunnsansvar/bærekraft

Bærekraftige valg og løsninger er en forutsetning for langsiktig verdiskaping. Gjensidiges forretningsmodell baseres på relevant kompetanse og effektive systemer for risikovurdering som gjennomsyrrer hele virksomheten, fra optimal risikoseleksjon og -prising til kapitalstyring og forvaltning. Salgs-, rådgivnings- og skadeprosessene skal preges av fokus på skadeforebygging og bærekraftige løsninger i produkter og skadeprosesser som bidrar til gjenbruk og sirkulærøkonomi. Investeringsporteføljen skal forvaltes ansvarlig i henhold til FNs Global Compact-prinsipper, overvåkes i henhold til anerkjente ESG-krav og, så langt som det er hensiktsmessig, etterleve FNs Principles for Responsible Investments.



Strategi frem mot 2025

I perioden frem mot 2025 forventer vi at forretningsmodellen og markedsaktørene rundt oss i hovedsak vil være de samme. Gjensidige har ulike posisjoner og forutsetninger for videre vekst og utvikling i segmentene. Vi vil utnytte beste praksis på tvers av segmenter der dette er naturlig og hensiktsmessig. Lønnsomhet prioriteres fremfor vekst.

Kundens problemløser

Kjernen i Gjensidiges over 200 år lange suksesshistorie er at vi alltid har stilt opp og spilt en viktig rolle i kundens liv. Gjennom en helintegrert verdikjede og direkte kundekontakt har Gjensidige opparbeidet en sterk kundeinnsikt som har bidratt til effektivt salg og kundelojalitet, og utvikling av en sterk merkevare.

Konsernstrategien handler om å beholde og videreutvikle den tette relasjonen vi har til kundene våre gjennom direkte kontakt. Vi skal skape ytterligere relevans og salgsmuligheter gjennom å by på et bredere verdiforslag til kundene enn hva konsernet så langt har gjort – både hva angår tjenester og produkter, alene eller sammen med andre. Målet er å bli en enda sterkere og mer relevant trygghetspartner for våre kunder – en problemløser med forsterket fokus på skadeforebygging - og derigjennom styrke eierskap til kunderelasjonen ytterligere.



Forbedrings- og utviklingsagendaer

Gjensidige må fremover sikre og styrke dagens forretningsmodell, markedsposisjon og lønnsomhetsnivå, samtidig som konsernet utvikler strategisk fleksibilitet og manøvreringsevne for å møte de utfordringer og muligheter som fremtiden bringer. Vi må skape rom for å utvikle, teste og lære. Dette må skje gjennom kontinuerlig forbedring og mer effektiv drift.

Forbedringsagenda

Med utgangspunkt i kundenes behov, adferd og forventninger, vil vi kontinuerlig videreutvikle og effektivisere kjerneprosessene våre og investere for å sikre fremtidig fleksibilitet og agilitet. Investeringer i en moderne og fleksibel teknologiplattform og neste generasjons tariff og analytisk CRM er helt sentrale satsinger. Investeringene i forbedringsagendaen vil kreve en stor del av konsernets løfteevne, særlig i begynnelsen av strategiperioden. Men sammen med en god kostnadsdisiplin vil dette gradvis bidra til at konsernet kan frigjøre ressurser til nye og andre utviklingsambisjoner mot slutten av strategiperioden.

Lærings- og utviklingsagenda

Frem mot 2025 skal vi fortløpende utvikle, teste og lære for å kunne møte morgendagens kunder. Vi vil følge utviklingen i markedene tett, og utforske mer nyskapende konsepter. Vi skal posisjonere oss gjennom nye skadeforebyggende kundekonsepter og deltakelse i relevante økosystemer. Dette vil både styrke relevansen for kundene våre og øke attraktiviteten hos mulige alliansepartnere.

Segmentstrategier

I Norge skal vi bevare vår sterke og unike posisjon, og sikre at den er tilpasset forventet skadefinlasjon. Vi arbeider hele tiden med store og små effektiviseringstiltak som utløser kostnadsgevinster, bedre kundeopplevelser og økt konkurransekraft.

Vårt overordnede mål i segment Privat er å levere mer enn forventet gjennom kundeorientert utvikling og videreutvikling av rollen som skadeforebyggende problemløser. Dyp innsikt, styrkede verdiforslag og partnerskap er viktige forutsetninger for å nå målet.

Markedet til segment Næringsliv forventes fortsatt å være et relasjonsmarked hvor kompetanse er en viktig konkurransefaktor. Vårt overordnede mål for segmentet i den kommende strategiperioden er å bevare markedslederposisjonen og samtidig styrke kunderelasjonene. Det skal vi gjøre gjennom å bygge digitale betjeningsløsninger, videreutvikle rollen som skadeforebyggende problemløser, utforske nye vekstbransjer og bygge beredskap for viktige produktområder for konsernet.

I markedene utenfor Norge skal vi fortsette å styrke lønnsomhet og vekst. Viktige drivere vil være et nytt kjernesystem og/eller mer sofistikerte prismetoder, økt produktbredde hos kundene våre og effektiviseringstiltak.

I Danmark vil fokuset være på fortsatt vekst og styrket markedsposisjon, spesielt innen boligforsikring i privatmarkedet og helseforsikring i næringslivsmarkedet. I Baltikum fortsetter fokus på mer effektiv drift i kombinasjon med vekst i et marked som ventes å vokse mer enn det nordiske markedet. I Sverige vil tiltak for bedret lønnsomhet og styrket markedsposisjon fortsette.

Kapitalstrategi

Kapitaldisiplin vil fortsatt ha høy prioritet, og vår kapitalstrategi skal understøtte vår attraktive utbyttepolitikk og bidra til å sikre høye og stabile nominelle utbytter på regelmessig basis.

Gjensidige skal ha en kapitalisering som er tilpasset konsernets til enhver tid gjeldende strategiske mål og risikoappetitt. Konsernet skal opprettholde finansiell handlefrihet og samtidig ha en streng kapitaldisiplin som understøtter målsatt egenkapitalavkastning og utbyttepolitikk.

Kapitalisering av konsernet vil være basert på et solvensmarginmål på 150-200 prosent for Partiell Internmodell (PIM). Dette målet gjelder både for den regulatorisk godkjente modellen (legalt perspektiv) og modellen med egen kalibrering (egen partiell internmodell). Solvensmarginnivåene skal støtte en A-rating fra Standard & Poor's, stabilt regulært utbytte over tid, sikre finansiell fleksibilitet til mindre oppkjøp og organisk vekst som ikke finansieres gjennom tilbakeholdt resultat, samt gi en buffer mot regulatoriske endringer.

Alle datterselskaper vil være kapitalisert i samsvar med de respektive lovkravene, mens kapital som overstiger kravene, så langt som mulig vil bli holdt i morselskapet Gjensidige Forsikring ASA.

Konsernet vil benytte seg av ansvarlige lån og annen fremmedkapital, på en ansvarlig og verdioptimaliserende måte og innenfor de rammer som myndigheter og ratingbyråene fastsetter.

Strukturell vekst

Gjensidige skal ha en proaktiv og disiplinert tilnærming til strukturelle vekstmuligheter gjennom oppkjøp/fusjoner/strategiske allianser som kompletterer kjernevirksomheten og som kan bidra til økt løfteevne. Konsernets vekstmatrise ligger fast: økt skala innen skadeforsikring i Norden og Baltikum og bredde innen finanssektoren i Norge. Samtidig må vi utvikle faglige, strategiske allianser med aktører som kan gi ytterligere innsikt i nye trykksrelaterte behov, endring i kundeatferd og nye teknologiske muligheter.