



FÖRSÄKRINGSNYHETER I FRAMKANT

*Efter corona*

# Så planerar de stora livbolagen för livet efter pandemin

*rapport 2:2021  
av Ola Hellblom  
2021-09-07*

*Copyright: Sak & Liv september 2021*

# Inledning

**Hur har försäkringsbranschen hanterat pandemin hittills? Och vilka effekter av pandemin kan komma att bli bestående framöver? Sak & Liv har talat med VD:ar och högre chefer i några av de största svenska livbolagen.**

Coronapandemin har nu pågått i över 18 månader.

Covid 19-smittan har orsakat miljontals dödsoffer, långtidssjuka patienter — och på många områden en omfattande utslagning av företag och anställda.

Men det finns också oväntade positiva sidoeffekter.

Bland det som lyfts fram är tillfälligt bättre luftkvalitet, nya arbetsmöjligheter för anställda och uppsnabbade processer för läkemedelsutveckling.

Några andra effekter är ett ökat intresse för inhemsk produktion, högre status för värddyrken och, för många, större möjligheter att kombinera familjeliv och arbetsliv.

De som i Sverige har drabbats hårdast av de ekonomiska konsekvenserna av pandemin är unga och utrikes födda, där man kan se en ökning av arbetslöshetstalen. Under förra året försvann 20 procent av jobben inom hotell- och restaurangbranschen där unga och utrikesfödda har varit en stor grupp.

Försäkringsbranschen har dock generellt gynnats ekonomiskt under pandemin. Premievolymerna har gått upp. Dels har många ökat sitt försäkringssparande i privata kapitalförsäkringar i samband med gynnsamma börsklimatet, dels har hushållens minskade konsumtion av exempelvis utlandsresor lett till ett ökat försäkringssparande. Sakbolagen har även påverkats positivt av minskade skadekostnader.

Just nu ser det ut som om effekterna av pandemin successivt är på väg att avta. Allt fler svenskar väljer att vaccinera sig, antalet avlidna i sviterna av covid 19 sjunker dramatiskt och det pågår en diskussion om när restriktioner kan tas bort. Även om smittotalen har stigit, i första hand bland ungdomar vid skolstarten, är känslan nu av att vi på allvar börjar se slutet på pandemi-parentesen.

Sak & Liv har frågat VD:ar och högre chefer i några av de största svenska livförsäkringsbolagen om hur coronapandemin har påverkat deras verksamhet hittills, och vilka effekter de tror kommer att bli bestående framöver. Hur ser livet ut på andra sidan pandemin?

De tillfrågade tycks vara eniga om att krisen hittills har lett till en ökad flexibilitet när det gäller hur arbetet organiseras.

Alla säger sig ha kunnat upprätthålla samma effektivitet och produktivitet som före pandemin. Ja, i vissa fall har effektiviteten till och med ökat.

Uppenbart är också att en allt större andel arbete hemifrån kommer att accepteras även i ett längre perspektiv, jämfört med situationen före pandemin.

En annan bestående effekt är att kostnaderna för arbetsresor, konferenser och kontorslokaler förmodligen kommer att minska, eftersom digitala möten och konferenser sannolikt fortsätter att öka jämfört med tidigare.

På minuskontot under pandemin lyfter livbolagen fram en minskad nyförsäljning till företag, eftersom den förmedlade affären hittills i huvudsak har byggts på fysiska besök av förmedlare hos företag. Denna nyförsäljning har varit svår att ersätta med digital distributionskraft — även om bolagen har försökt.

Livbolagens VD:ar är eniga om att hemarbete till 100 procent inte är hållbart i längden. Det finns framförallt fyra anledningar till det:

- Det är svårt att bygga en företagskultur och skapa gemenskap om anställda inte träffas på kontoret.
- Kreativiteten blir lidande. Digitala möten fungerar bra för att klara det löpande arbetet, men kreativt utvecklingsarbete behöver den dynamik som fysiska möten skapar.
- Det är inte bra för personalen att aldrig träffa kollegor och chefer. Man behöver det sociala nätverk och den gemenskap som kontoret erbjuder. Dessutom visar det sig att många tenderar att arbeta för mycket när de jobbar hemifrån.
- Hemarbete är negativt för nyanställda som inte kommer in i organisationen ordentligt när de inte kan gå runt och lära känna kollegor och chefer.

Så även om andelen hemarbete kommer att öka jämfört med tidigare är det ingen VD som tänker göra som vissa stora techbolag, och erbjuda den som vill att fritt välja var man ska jobba. Kontoret kommer fortsatt att vara navet i verksamheten — även om alla VD:ar poängterar att arbetsplatsen måste göras mer attraktiv så att de anställda hellre arbetar där än hemma.

Två positiva effekter av pandemin som lyfts fram är att digitaliseringen har tagit kliv framåt och att arbetet kring hållbarhetsfrågor har accelererat. Ytterligare en positiv effekt är att personalrelaterade kostnader har minskat något. Dock är

detta förmodligen en övergående effekt som minskar i takt med att anställda återvänder till kontoret.

En gemensam erfarenhet som VD:arna nämner är att de själva och deras chefer har blivit bättre på att leda digitala möten — och att en del möten faktiskt passar sig bättre att hållas digitalt än fysiskt eftersom mötesdisciplinen kan vara bättre på nätet.

En annan ledningserfarenhet från krisen är att det är nödvändigt att ligga nära medarbetarna med information, målstyrning och uppföljning.

Men den kanske viktigaste förändringen som corona-krisen har lett till hittills är en ökad decentralisering av arbetet, där individen har fått ett större individuellt ansvar. Ingen VD vill dock kalla corona-pandemin för en game-changer för branschen. Visserligen är alla eniga om att pandemin på många sätt har varit en omskakande upplevelse, men många menar att den senaste finanskrisen var en jobbigare upplevelse med tanke på att hela branschen då var hotad på allvar av utvecklingen.

Nedan följer tio gemensamma frågor till VD:ar och högre chefer i Handelsbanken Liv, SEB Pension & Försäkring, Folksam Liv, Skandia och Alecta. Intervjuerna genomfördes i juni.

# Vad var dina första tankar när Covid-19 slog till?

## **Louise Sander\*, VD för Handelsbanken Liv:**

— ”Det här är nog över till sommaren”. Så blev det ju inte, men det var ett bra test på vår krisberedskap. Eftersom försäkringsbranschen arbetar med risker, tror jag att vår krisberedskap var bättre än i många andra branscher. Vår krisstab aktiverades snabbt och fungerade bra.

*\*Intervjun genomfördes då Louise Sander fortfarande var VD för Handelsbanken Liv.*

## **David Teare, VD för SEB Pension och Försäkring:**

— Jag, som många andra, var optimist först. Trodde det skulle gå över snabbt. Eftersom jag är intresserad av historia började jag sedan jämföra med tidigare epidemier och då blev jag mindre optimistisk. Det man nu kan säga är att epidemin fått dramatiska effekter för individer och för affärlivet.

## **Anna-Karin Laurell, affärsområdeschef Liv i Folksam:**

— Jag förstod inte vidden av det. Sedan blev jag lite rädd när jag förstod det — både vad gällde nära och anhöriga, men också för våra medarbetare.

## **Frans Lindelöw, VD och koncernchef i Skandia:**

— Först var jag inte så orolig, men efter att ha sett en dokumentär från Wuhan där man svetsade fast dörrar så folk inte kunde komma ut, förstod jag att det här var allvarligt och att det skulle bli långvarigt. Det blev ännu tydligare när den amerikanska centralbanken i ett tidigt skede pratade om arbetslöshetssiffror uppåt 25 procent.

## **Magnus Billing, VD för Alecta:**

— Vi sammankallade direkt vår krisledning, som tidigare tränat på lite olika krisscenarier. Vi landade snabbt i en strategi med tre delar; att klara kärnaffären, att skydda personalen och att bidra till minskad smittspridning.

# Vilka förändringar gjorde ni inledningsvis i er verksamhet på grund av pandemin?

## **Louise Sander:**

— Hemarbete för anställda, inställda konferenser med mera. För kunder gjorde vi det möjligt att slopa sparpremierna under hela 2020 och första halvåret 2021. Vi höll också fler rådgivningar online.

## **David Teare:**

— SEB-gruppens krisstab har varit igång från dag ett och vi anpassade successivt vår verksamhet. Försäkringsbranschen har ett stort samhällsansvar och det gäller särskilt i kristider. Vi var tvungna att ta ansvar för våra kunder och det gjorde vi. När det blir tuffa tider tror jag att vår bransch är bra på att visa vad vi kan. Vi uppgraderade vår plattform, så att rådgivning online fungerade enklare både för privata kunder och företagskunder.

## **Anna-Karin Laurell:**

— Vi arbetar sedan flera år aktivitetsbaserat i Folksam. Det innebär bland annat att flera använder samma tangentbord, vilket inte fungerar i pandemitider. På bara ett par veckor fick vi därför 80 procent av personalen att arbeta hemifrån. Vi digitaliserade snabbt arbetsprocesser och kundmöten. För medarbetare och chefer ordnade vi föreläsningar kring hälsa, yoga med mera och skickade ergonomiska skrivbord och stora skärmar hem till dem som ville ha det.

## **Frans Lindelöw:**

— Vi aktiverade snabbt vår krisorganisation som tog en mängd snabba beslut. Vi gick längre än rekommendationerna från FHM. Till exempel rekommenderade vi alla som varit på sportlov utomlands att jobba hemifrån. Vi ökade informationen till de anställda och genomförde regelbundna enkäter för att se hur personalen mådde. I kristider är det viktigare än någonsin med frekvent information. När det gällde kapitalförvaltningen gjorde vi också snabba förändringar. Vi gick in i 2020 med den lägsta andelen aktier i tradportföljen sedan 2008, på grund av oro för en svagare konjunktur. Efter det kraftiga börsfallet i mars, så började vi öka aktieandelen i tradportföljen igen, så att den vid årets slut låg på 28 procent i aktier mot 22 procent vid årets början.

## **Magnus Billing:**

— Vi lämnade snabbt kontoret och alla fick jobba hemifrån. Vi såg att det bara var några funktioner som behövde vara på kontoret. Sedan gällde det att serva medarbetarna, så att det gick smidigt att jobba hemifrån och se till att kundernas behov blev tillfredsställda. I kapitalförvaltningen skapade vi beredskap att stötta företag som kunde behöva kapitaltillskott och se till att vår egen kapitaltäckning var tillräcklig om situationen skulle förvärras. Vi hade redan inlett ett arbete på att skapa en mer robust portfölj genom att fram till 2024 öka andelen i alternativa tillgångsslag, som fastigheter och infrastruktur, till 20 procent tom 2024. Mitt under pandemin sjösatte vi vårt eget fastighetsbolag. Men jag är glad över att vi hade is i magen och inte gjorde några större omallokeringar.

# Sett i backspegeln — var det rätt åtgärder eller borde ni ha agerat annorlunda?

## **Louise Sander:**

— Det var rätt. Önskar dock att vi hade haft en större vana av att boka nya kundmöten med företag digitalt. Traditionen har varit att nya kundmöten med företag har skett fysiskt då vi ofta erbjuder hela bankens tjänster. Under senaste året har vi haft något färre nya kundmöten med företag, vilket gjort att nyförsäljningen blivit lidande. Nu ställer vi och så digitala möten är vanligare nu.

## **David Teare:**

— Jag tror inte att vi hade kunnat göra så mycket annorlunda än vad vi har gjort. Corona-krisen har dock gjort att vår digitala omställning har gått snabbare än vad den annars hade gjort.

## **Anna-Karin Laurell:**

— Jag tycker vi gjorde rätt som prioriterade en snabb omställning till digitalisering med hemarbete.

## **Frans Lindelöv:**

— Jag tycker att vi gjorde det bra. Det fungerade i det närmaste smärtfritt att övergå till Teams-möten för personal och kunder. Vi tar också med oss mycket av det vi har lärt oss under krisen. Det är bland annat att arbetsplatsen fortsatt ska vara navet, men att vi kommer införa en ökad grad av flexibilitet när det gäller hemarbete. Cirka 15 procent av personalen på huvudkontoret har varit på kontoret och vår samtrimmade ledningsgrupp har träffats fysiskt vid behov. På våra kundcenter i Sundsvall, Linköping och Göteborg har en större andel av personalen varit på kontoren.

## **Magnus Billing:**

— Jag tycker att vi gjorde det mesta rätt, vilket också bekräftades av de betyg vi fick av medarbetare och kunder i enkäter. Men jag känner inte att den här krisen är över och när den är över får vi utvärdera vad vi kunde ha gjort bättre. Det finns säkert saker vi hade kunnat göra annorlunda.

# Vilka förändringar blir bestående i ert företag?

## **Louise Sander:**

— Mer flexibilitet kring arbetet, färre fysiska möten över gränserna, till exempel styrelseutskott kommer i större utsträckning att hållas digitalt. En annan bestående effekt är att nya digitala tjänster införs snabbare. Det finns en ökande efterfrågan på digitala självbetjäningstjänster inom livförsäkring där vi legat efter andra banktjänster / produkter, men med modernare bassystem så möjliggörs nya digitala tjänster framöver.

## **David Teare:**

— En positiv effekt av denna kris är att den har visat att det går att jobba effektivare. Mindre fysiska möten och mindre arbetsresor kommer att bli bestående effekter. Det gäller dessutom vårt och branschens arbete kring hållbarhetsfrågor, som har accelererat på grund av Covid-19.

## **Anna-Karin Laurell:**

— Vi är en stor och bred verksamhet, så det blir lite olika beroende på vilken avdelning man jobbar i. Vi har gjort en medarbetarundersökning under våren, som förväntat visar att inställningen till hemarbete varierar beroende på livssituation och bostadsförhållande. De som bor lite trångt och inte har familj vill hellre arbeta på kontoret till exempel. Vi håller på att analysera och inga beslut tas förrän efter sommaren.

## **Frans Lindelöv:**

— Det är för tidigt att uttala sig om. Det kommer att bli en ökad grad av flexibilitet, men vi har inte bestämt hur många dagar i veckan anställda kan jobba hemifrån. Det beror på arbetsuppgifter och blir ett beslut för respektive chef att fatta. Vi landar i en slags hybrid med hemarbete och kontorsarbete. Jag tror att många undskattar betydelsen av sociala kontakter på kontoret. Att genomföra kreativa processer på Teams eller Zoom fungerar heller inte så bra. En annan erfarenhet är att blandade möten med folk på kontoret och resten uppkopplade digitalt inte heller fungerar så bra.

## **Magnus Billing:**

— Vi fortsätter strategin kring kapitalförvaltningen om att skapa en mer robust portfölj till 2024. När det gäller den egna organisationen har vi gjort ett antal

workshops med medarbetarna om hur de ser på framtidens arbetsplats. En slutsats är att vi ska göra mer för att skapa en attraktiv arbetsplats, så att medarbetarna föredrar att jobba på kontoret. Företagskulturen är svår att vårda och utveckla över tid om anställda arbetar på distans och vi tappar kreativitet om vi inte träffas.

# Vad kommer att gälla för hemarbete i företaget framöver?

## **Louise Sander:**

— Det kommer att variera mellan avdelningar utifrån behov av teamarbete och möten; men det blir större flexibilitet till hemarbete utifrån avdelningens förutsättningar. Vill inte uttala mig om bemanningen på kontoren, för det är inte mitt bord.

## **David Teare:**

— Vi har gjort flera enkäter med våra anställda om hur de har upplevt situationen med hemarbete. Vi har även tittat på hur andra företag och branscher agerar kring denna fråga, men vi har inte fattat några beslut än. Det sker först efter sommaren när vi ser att en återgång är möjlig och de flesta är färdigvaccinerade.

## **Anna-Karin Laurell:**

— Det beror på vilken del av verksamheten det handlar om. Generellt kommer vi att tillåta mer hemarbete än tidigare. Det möjliggörs genom ny teknologi. Till exempel har vi infört nya telefonisystem, så att det fungerar väl att jobba hemifrån.

## **Frans Lindelöv:**

— Det blir en hybridlösning som också kan förändras efter behov. Vad vi kan se kommer det sannolikt behövas mindre kontorsytor. Redan före Corona-pandemin kunde vi se att i snitt var beläggningen på kontoret cirka 60 procent. Men det handlar i ännu högre grad om att skapa attraktiva arbetsplatser, så att personalen vill jobba på kontoret.

## **Magnus Billing:**

— Det kommer att bli en ökad flexibilitet och mer decentralisering där individen får ett större ansvar att lösa sina uppgifter. Det ställer nya krav på chefer, som därför får ökat stöd när vi kommer arbeta mer decentraliserat i agila team. Men jag hoppas att arbete på kontoret kommer fortsatt att dominera. Jag gillar inte att jobba hemifrån och jag vill träffa kollegorna. Det tror jag gäller för de flesta.

# Ser du några problem med en ökad andel hemarbete?

## **Louise Sander:**

— Ja, vi är många som upplever att enbart hemarbete skapar lägre kreativitet, mindre energi och problem med att etablera en kultur och vi-känsla på distans. När det gäller utvecklingsprojekt behövs fysiska möten för att släppa loss nödvändig energi och kreativitet. Jag tycker det vore fel som arbetsgivare att cementera hemarbete. Efter att alla våra anställda vaccinerats färdigt, så ska det normala vara att jobba på kontoret, även om vi tillåter en ökad flexibilitet jämfört med tidigare.

— Det har ju till exempel varit värdelöst för unga att komma in på arbetsmarknaden under denna period och starta med ett år av hemarbete. Medan det omvänt har varit positivt för småbarnsföräldrar, som lättare kunnat få ihop arbetsliv med familjeliv. En effekt som inte uppmärksammats så mycket är att våra anställda jobbat längre. När möten tidigare startade vid 9, så har många haft sitt första möte vid 8 och det har varit vanligt med möten även efter 17 på eftermiddagen.

## **David Teare:**

— Det finns för- och nackdelar. En ökad andel hemarbete skapar både nya utmaningar och möjligheter. Det är det vi utvärderar nu.

## **Anna-Karin Laurell:**

— Ja, det finns för- och nackdelar. Jag har själv jobbat hemifrån det senaste året och det har varit tråkigt. Det är också svårt att sätta företagskulturen om man aldrig träffas fysiskt. Även utvecklingsarbetet blir lidande om man inte kan träffas fysiskt och få mer dynamik i en grupp. En annan lite överraskande negativ effekt är att många tenderar att arbeta för mycket när de jobbar hemma.

## **Frans Lindelöw:**

– Ett problem är att vissa medarbetare tenderar att arbeta för mycket när de jobbar hemifrån. Vi har uppmanat dem att ta pauser och prioritera fysisk aktivitet. För nyanställda har det också varit jobbigt när de inte kunnat lära känna kollegor ordentligt. Det är också svårare att bygga företagskultur i en digital värld och det är svårare att leda verksamheten. Jag har sett att det är nödvändigt att ligga närmare medarbetarna och att ha en tydligare målstyrning.

## **Magnus Billing:**

— Det kommer att bli en ökad flexibilitet och mer decentralisering där individen får ett större ansvar att lösa sina uppgifter. Det ställer nya krav på chefer, som därför får ökat stöd när vi kommer arbeta mer decentraliserat i agila team. Men jag hoppas att arbete på kontoret kommer fortsatt att dominera. Jag gillar inte att jobba hemifrån och jag vill träffa kollegorna. Det tror jag gäller för de flesta.

# Har er organisation fungerat lika bra som före pandemins utbrott?

## **Louise Sander:**

— Ja, det tycker jag. Flera enheter rapporterar om en högre effektivitet. Men i längden är det inte hållbart att hela personalen arbetar hemifrån. Själv är jag trött på digitala möten och åker in till kontoret för fysiska möten, så snart det varit möjligt. Det senaste året har det varit tråkigare på jobbet.

## **David Teare:**

— Ja, det tycker jag. Många anställda har blivit inspirerade av nya arbetsmetoder och vi har lyckats upprätthålla våra kunders behov.

## **Anna-Karin Laurell:**

— Ja, det har fungerat över förväntan. Vi gick in i 2020 med en stark försäljning och starka finanser. Vi lyckades också under 2020 att öka antalet kundmöten. Under andra och tredje kvartalet 2020 tappade vi dock en hel del nyförsäljning i den förmedlade affären, som traditionellt byggts på fysiska möten. Under sommaren och hösten förra året prioriterade vi därför nyförsäljningen till företag i digitala kanaler.

## **Frans Lindelöw:**

— Ja och i vissa delar även effektivare. Inom utvecklingsdelen har det skrivits mer kod än före pandemin. Men det är ingen långvarigt hållbar lösning att medarbetarna jobbar hemifrån till hundra procent. De flesta vill ha en gemenskap och då måste man träffas fysiskt.

## **Magnus Billing:**

– Vi har ökat effektiviteten, vilket bland annat kan ses i att ställtiderna har försvunnit. Vi har sett att allt går att köra hemifrån, utom några enstaka funktioner. Vad som inte fungerar lika effektivt är så kallade hybridmöten när några medarbetare träffas fysiskt och andra är uppkopplade på Teams. Då är det bättre att alla träffas fysiskt eller att alla möts digitalt.

# Har tiden med covid-19 lett till högre eller lägre kostnader?

**Louise Sander:**

— Lägre kostnader för resor men ingen stor skillnad.

**David Teare:**

— Kostnaderna har varit oförändrade. De har minskat för resor, men samtidigt har vi lagt mer pengar på it-utveckling och kurser.

**Anna-Karin Laurell:**

— Vi har fått lägre kostnader och starkare finanser. Alla personalbaserade kostnader har minskat, men vi kan inte vänja oss vid detta. Vi måste investera i såväl personal som ny teknik.

**Frans Lindelöw:**

— Kostnaderna har minskat med cirka 5 procent. Det är personalrelaterade kostnader som resor etc. Vi hade redan rullat ut ny teknik med bland annat Teams till alla anställda innan pandemin och därmed hade vi redan gjort investeringar i IT-miljön.

**Magnus Billing:**

— Våra låga kostnader är oförändrade.

# Ekonomiskt tycks försäkringsbranschen ha varit en vinnare under pandemin. Tror du att det är en bestående effekt?

## **Louise Sander:**

— Det är kapitalförvaltningsprodukter som varit vinnare. Kapitalförsäkring har ökat absolut mest och det följer alltid börsrörelserna, Kommer det en nedgång på börsen försvinner dessa flöden till dels.

— Corona-epidemin har lett till en ökad riskmedvetenhet, vilket också ökat efterfrågan på riskminimeringsprodukter. Det tror jag är en bestående effekt.

## **David Teare:**

— Jag tror att det ökande privata försäkringssparandet beror på att folk har dragit ned på andra kostnader och prioriterat sparande och det är sannolikt en utveckling som fortsätter.

## **Anna-Karin Laurell:**

— I tider av osäkerhet ökar behovet av trygghet. Det är nog en viktig orsak till att det privata försäkringssparandet har ökat så snabbt. Vi såg också en snabb ökning av personer som tecknade dödsfallsförsäkringar av samma orsak.

## **Frans Lindelöv:**

— Privatpersoners aktieintresse har ökat kraftigt, vilket också lett till ökat försäkringssparande. Det är depåförsäkringar som fått ett kraftigt tillflöde, medan traditionell livförsäkring varit mindre intressant. Det är en utveckling som går i vågor och det finns idag tydliga bubbelvarningar inom delar av kapitalmarknaden, som kommer att förändra kapitalflödena. I nedgång ser vi ofta ett flöde in i traditionell försäkring.

## **Magnus Billing:**

— Det privata sparandet har gått upp, när människor prioriterar trygghet framför konsumtion. Kollektiva sparförsäkringar har inte ökat lika snabbt som privata kapitalförsäkringar, men det är trender som förändras över tid. Konsumtionen kommer att öka när krisen lagt sig, vilket kommer att påverka utrymmet för sparande.

# Vad är ditt mest bestående minne av det gångna året, sett ur ett Corona-perspektiv?

## **Louise Sander:**

— Året har visat att världen är sårbar och att det är oerhört jobbigt när den personliga friheten inskränks.

## **David Teare:**

— Jag har arbetat i finansbranschen i 35 år och genomlevt flera kriser. Jag tycker att det som kännetecknat denna kris, är att vi lyckades anpassa oss så snabbt och att den har lett till en acceleration av digitalisering och hållbarhetsarbetet.

## **Anna-Karin Laurell:**

— Jag har blivit väldigt imponerad över forskningen och läkemedelsindustrin, som så snabbt kunde få fram flera fungerande vacciner.

## **Frans Lindelöv:**

— Det är den påtagliga rädsla i samhället som blev synlig och hur den satte spår hos många. Som chef är det viktigt att ha respekt för folks rädsla och ta höjd för hur den yttrar sig hos olika personer. Pandemin har påverkat alla sociala kontakter och det får sannolikt bestående effekter som vi inte kan överblicka ännu.

## **Magnus Billing:**

— Jag blev förvånad över hur skört samhället är. Det blev väldigt tydligt i denna kris. Jag blev också överraskad över hastigheten i förloppet och att pandemin blir så långvarig. Även om den här krisen fått stora och tragiska konsekvenser för många människor, så för egen del tycker jag att den senaste finanskrisen var jobbigare, då den hotade att rasera hela finansbranschen.