



Beslutsunderlag

Utfärdat 2020-10-12

Diarienummer

Handläggare

Annika Forsgren

Telefon: 031-368 55 05

E-post: annika.forsgren@gotalejon.goteborg.se

Styrelsens mål till bolaget utifrån grunduppdraget (verksamhetsnära mål) 2021–2023

Förslag till beslut i styrelsen för Försäkrings AB Göta Lejon

– anta styrelsens verksamhetsnära mål till bolaget utifrån grunduppdraget 2021–2023

Bakgrund

Styrelsen har årligen en Strategikonferens för att gå igenom nuläges- och omvärldsanalyser för att kunna ta fram mål och uppdrag till bolaget följande 3 års period.

Underlag för planeringen av mål och uppdrag är i första hand ägardirektivet och bolaget nuläges- och omvärldsanalys.

Utifrån handlingar och diskussioner under strategikonferensen tar styrelsen beslut om mål och uppdrag till bolaget.

Bilagor

Bilaga 1 Nulägesanalys

Bilaga 2 Omvärldsanalys

Annika Forsgren

Katrin Gundersen

VD

Bolagsjurist

Punkt 8: Verksamhetsnära mål 2021–2023 (förslag)

Styrelsen 20 oktober 2020

Annika Forsgren

Bakgrund

Styrelsen har under strategidagarna 16–17 september 2020 tagit fram förslag på verksamhetsnära mål för Göta Lejon 2021–2023.

Målen har formulerats som ett önskat läge för bolaget 2023 och baserar sig på:

- Göta Lejons ägardirektiv
- Nulägesanalys för Göta Lejon 2021
- Omvärldsrappport för Göta Lejon 2021



Förslag: Verksamhetsnära mål 2021–2023

- Försäkringsrörelse i balans
- Påvisbar kostnadseffektivitet
- Kapacitet att agera som expertorgan
- Snabb och effektiv handläggning av skador

Mål 1: Försäkringsrörelse i balans – önskat läge 2023



Försäkringsrörelse i balans innebär att **Göta Lejons premier ut mot kund täcker återförsäkringspremier, skadekostnader och driftskostnader**. Bolaget går med överskott för att säkerställa att bolagets eget kapital uppfyller regelverk och styrelsens riskaptit.



Bolaget har **försäkringsvillkor som omfattar stadens försäkringsbehov** och som kan återförsäkras.



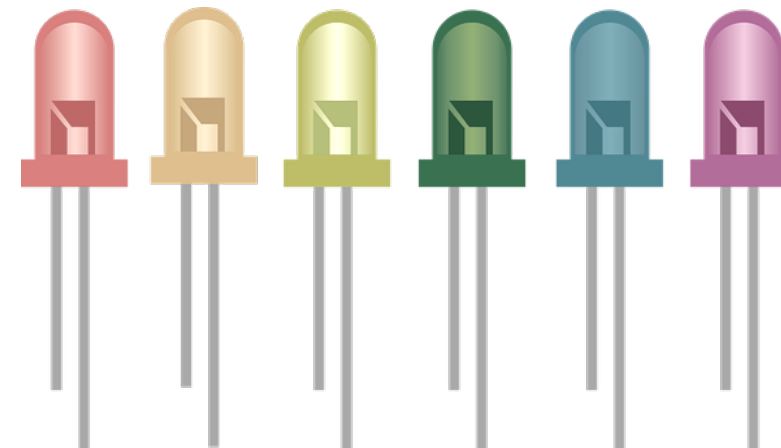
Bolaget har utvecklat ett **effektivare skadeförebyggande arbete tillsammans med stadens bolag och förvaltningar** – för att minska stadens risker och skadekostnader och för att möta hårdnande krav från återförsäkringsmarknaden.



Bolaget har utvecklat sina **interna arbetsprocesser med fokus på värdeskapande och kostnad/nytta** för att säkerställa effektiviteten i driften av bolaget.

Mål 1: Försäkringsrörelse i balans – indikatorer

1. Solvenskvot
2. Totalkostnadsprocent innevarande år
3. Totalkostnadsprocent rullande 5 år
4. Skadekostnadsprocent
5. Skadekostnad egendom, totalt för staden



Mål 1: Försäkringsrörelse i balans – förklaring av indikatorer

Solvenskvot

Kapitalbasen delad med kapitalkravet. Kapitalbasen är bolagets egna kapital beräknat enligt reglerna för Solvens 2. Räknas fram genom en standardformel som omfattar de flesta risker som ett försäkringsbolag är utsatt för. Styrelsen har beslutat att solvenskvoten ska ligga mellan 150 % och 250 %.

Totalkostnadsprocent innevarande år

Driftkostnader plus skadekostnader delad med premieintäkten. Kvoten bör bli lägre än 100 % annars går bolaget med förlust. Svarar på frågan hur mycket av premien som går åt till skador och drift.

Totalkostnadsprocent rullande 5 år

Rullande 5 år betyder genomsnittet för de senaste 5 årens totalkostnadsprocent. Rullande mått slätar ut tillfälliga extremvärden.

Skadekostnadsprocent rullande 5 år

Skadekostnaderna delade med premieintäkten. Svarar på frågan hur mycket av premien som går åt till skador. Rullande 5 år betyder genomsnittet för de senaste 5 årens skadekostnadsprocent. Rullande mått slätar ut tillfälliga extremvärden.

Totala kostnader för egendomsskador i Göteborgs Stad

Göta Lejon hämtar årligen in skadekostnader för egendomsskador under självrisk från stadens förvaltningar och bolag. Sedan sammanställer bolaget total kostnad för egendomsskador både över och under självrisk.

Mål 2: Påvisbar kostnadseffektivitet i staden – önskat läge 2023

Genom expertkompetens och professionellt stöd till stadens bolag och förvaltningar bidrar Göta Lejon till kostnadseffektivitet samt riskminimering i staden. Detta åstadkommer bolaget genom:



Kompetens och resurser så att bolaget kan fungera som ett avlastande och effektivt stöd till stadens förvaltningar och bolag i försäkrings- och riskhanteringsfrågor.



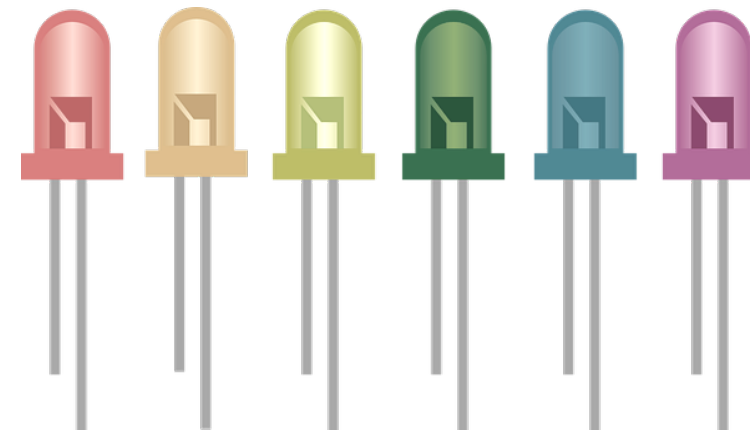
Samlade försäkringslösningar för hela staden och **anpassade lösningar** för kunderna.



En **optimerad återförsäkring** utifrån stadens riskprofil och aktuell återförsäkringsmarknad.

Mål 2: Påvisbar kostnadseffektivitet i staden – Indikatorer

- Premie per medarbetare
Total premie delat med antal medarbetare.
- Driftkostnadsprocent
Driftkostnadsprocent beräknas genom att ta driftkostnaderna och dela dessa med premieintäkten. Svarar på frågan hur mycket av premien som går åt till drift.
- Antal kundbesök
Antal kundbesök per år (försäkringsmöte, utbildning, riskbesiktning).
- Antal riskbesiktningar
Antal riskbesiktningar per år.



Mål 3: Kapacitet att agera som expertorgan – önskat läge 2023

Göta Lejons organisation, resurser och kompetens motsvarar stadens behov av försäkrings- och riskhanteringskompetens.



Bolaget besitter såväl **bred som djup kompetens om Göteborgs Stad**, den kommunala verksamheten och **försäkringsbranschen**.



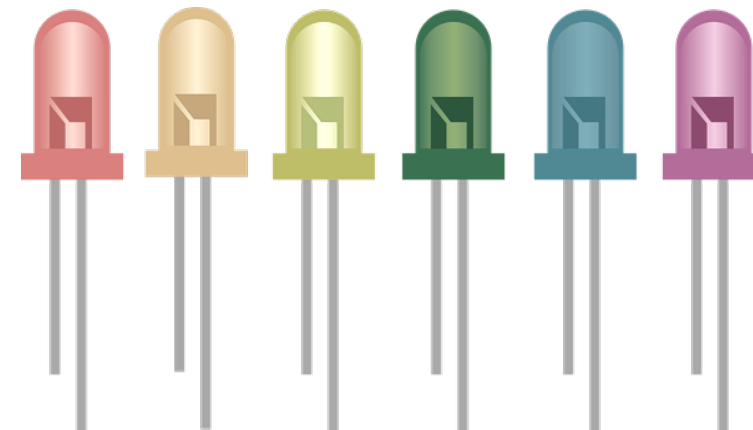
Bolaget **bygger upp och sprider kunskap** om hur nya risker ska hanteras och försäkras.



Bolagets **samarbete och kommunikation** med kunder, aktörer och medborgare sker utifrån kompetens och professionalitet som bidrar till **trygghet och förtroende**.

Mål 3: Kapacitet att agera som expertorgan – indikatorer

- Kundnöjdhetsindex (NKI)
 - Helhetsvärde. *Specifik fråga, totalbedömning av Göta Lejon.*
 - Professionellt bemötande. *Specifik fråga.*
 - Kompetens. *Specifik fråga.*
- Betyg riskseminarier. *Deltagarnas genomsnittsbetyg, skala 1-5.*
- Utvecklingstid per medarbetare och år. *Fortbildning/utvecklingsaktiviteter per medarbetare och år.*

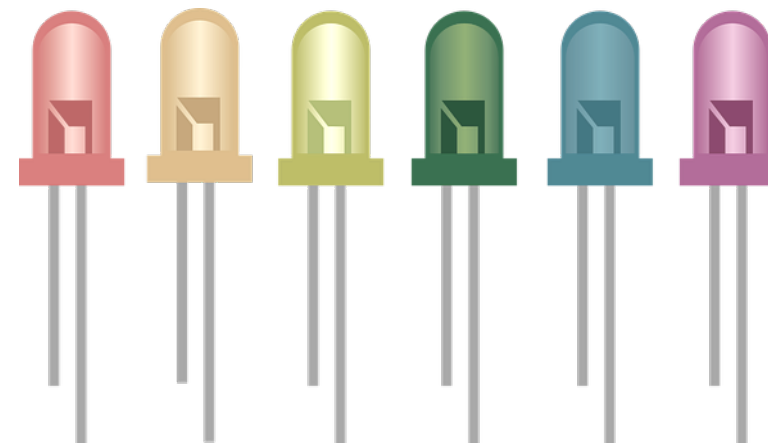


Mål 4: Snabb och effektiv handläggning av skador – önskat läge 2023

Göta Lejon har en snabb och effektiv skadehanteringsprocess som bidrar till kostnadseffektivitet och en tydlighet i varje enskilt försäkringsärende.

Mål 4: Snabb och effektiv handläggning av skador – indikatorer (BW och MS)

- Kundnöjdhetsindex
 - Skadehantering. *Totalbedömning av Göta Lejon.*
 - Handläggningstid. *Specifik fråga.*
- Handläggningstider för egendoms- och ansvarsskador (ej personskador). *Handläggningstiden mätt i antal dagar från anmälan till slutreglering.*
- Snittkostnad för skadereglering per skada totalt (5 år). *Genomsnittlig kostnad per skada för innevarande år samt fyra år bakåt.*



Kontakt

Annika Forsgren

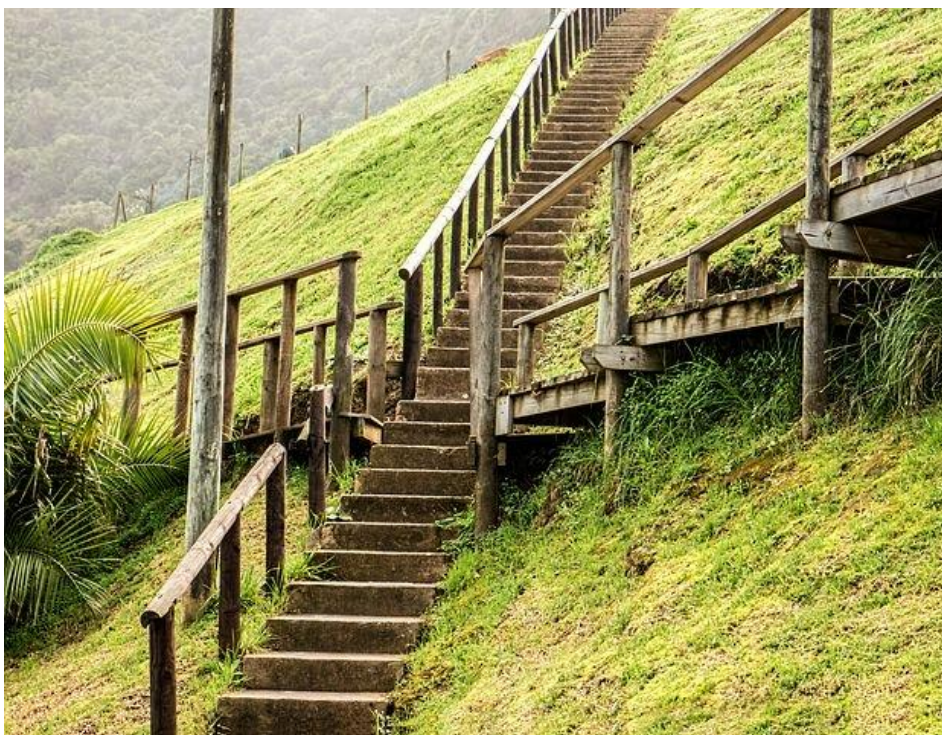
Anika.forsgren@gotalejon.goteborg.se

Försäkrings AB Göta Lejon, Göteborgs Stad

Omvärldsanalys 2020

Vilka omvärldsförändringar kommer att ha störst påverkan på Försäkrings AB Göta Lejon fram till 2026?

2020-09-07



Versionshantering

Datum	Version	Beskrivning	Ändrat av
2020-08-06	1	Sammanställning efter första workshop	MS
2020-09-07	2	Utkast till LG	MS

Innehåll

1	Sammanfattning	4
2	Inledning	6
2.1	Om omvärldsanalys	6
2.2	Syfte och metod	7
3	Viktiga händelser och skeenden för frågeställningen	8
4	Trender som påverkar Göta Lejon	10
4.1	Megatrender och branschtrender	10
4.1.1	Sveriges kommuner och regioners (SKR) 13 trender	10
4.1.2	Svensk Försäkrings omvärldsrappport	11
4.2	Utvalda trender som påverkar Göta Lejon	11
4.2.1	Hårdare försäkringsmarknad	12
4.2.2	Ökade förväntningar på digitala lösningar	13
4.2.3	Ökad styrning från Göteborgs Stad/ägaren	13
4.2.4	Dokumentationskraven ökar	13
4.2.5	Covid-19-pandemin	13
4.2.6	Ekonomisk kris	14
4.2.7	Cyberskadorna ökar i frekvens och kostnader	15
4.2.8	Ökat fokus på antagonistiska hot leder till mindre transparens	15
4.2.9	Digitalisering av skaderegleringsprocessen	16
4.2.10	Klimatförändringar ger höga vattenflöden	16
4.2.11	Nat Cat skador ökar	17
4.2.12	Klimatanpassningens lösningar medför nya risker ...	18
4.2.13	Arbeta hemma och flexibla arbetsplatser	19
4.2.14	Människor vill arbeta längre	19
4.2.15	Kundresor	19
5	Analys av trender	21
5.1	Hårdnande försäkringsmarknad	21
5.2	Ökade förväntningar på digitala lösningar	22
5.3	Ökad styrning från politiken/stadens ledning	22
5.4	Övriga trender	23

1 Sammanfattning

Genom ett internt analysarbete har femton trender identifierats som viktiga för Försäkrings AB Göta Lejon utifrån analysens frågeställning: *Vilka omvärldsförändringar kommer att ha störst påverkan på Försäkrings AB Göta Lejon fram till 2026?*

Alla trender finns beskrivna i rapporten. De tre trender som har bedömts påverka Göta Lejon mest har analyserats djupare vad gäller drivkrafter, konsekvenser och hot/möjligheter/strategiska frågor. En prioritering av hot/möjligheter/strategiska frågor har också gjorts och de viktigaste för varje trend bedömdes vara:

Hårdare försäkringsmarknad

- Riskaptit. Vad kan Göta Lejon försäkra?
- Höjda premier eller förändrad omfattning för kunderna.
- Kunderna behöver bli mer aktiva inom skadeförebyggande arbete.
- Göta Lejon måste öka dialogen med återförsäkrarna.
- Göta Lejon måste utveckla kundkommunikationen.

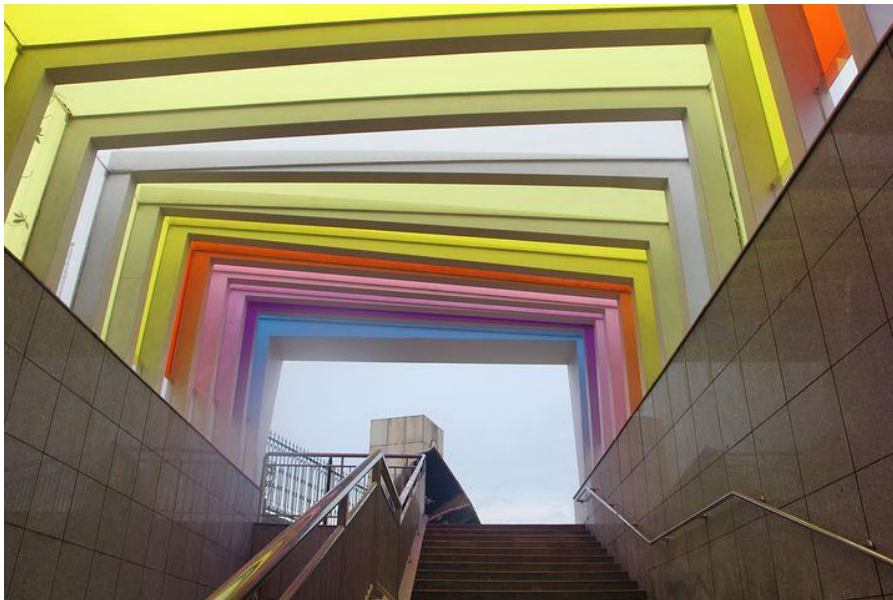
Ökade förväntningar på digitala lösningar

- Resurser och kompetens inom staden och bolaget.
- Ny syn på arbetsmiljö.
- Nya risker – digitalt arbetssätt (cyberrisker, korrekt data input).

Ökad styrning från politiken/stadens ledning

- Nya uppgifter ger minskade resurser för grunduppdraget. Är något valbart för Göta Lejon som litet bolag? Annan prioritering av uppgifter?
- Effektivare administration/resursoptimering.

De trender som inte analyserades djupare bedöms delvis ha täckts genom analysen av de tre viktigaste trenderna. Många av de strategiska frågor som kom fram i dessa trender bedöms även ha blivit resultatet från andra av trenderna.



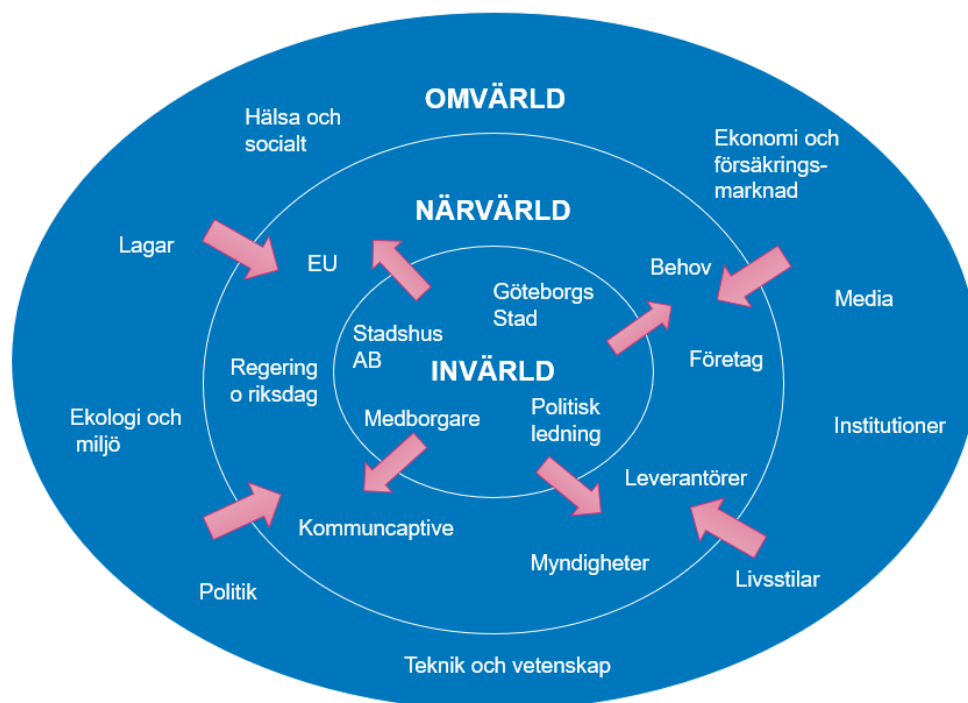
”Omvärldsanalys handlar om att se, förstå och bevaka samband, samt förutspå hur omvärlden förändras och hur vi kommer att påverkas av de förändrade förutsättningarna.”

2 Inledning

Göta Lejon har löpande omvärldsbevakning i form av mediebevakning, deltagande i konferenser/seminarier, fackpress, möten med kollegor i branschen och kunder/medarbetare inom Göteborgs Stad osv. Omvärldsbevakningen behöver dock struktureras och sammanställas årligen för att bidra till bolagets strategiska utveckling. Bolaget har därför valt att arbeta med en årlig omvärldsanalys.

2.1 Om omvärldsanalys

En omvärldsanalys innebär att strukturerat behandla det vi känner till om omvärlden. Det går att betrakta omvärlden uppdelat i tre världar, se figur 1 nedan.



Figur 1. Principskiss för Göta Lejons "tre världar". Omvärlden och närvärlden måste bolaget förhålla sig till. Invärlden likaså, men här finns även en viss möjlighet att påverka. Figur fritt efter Kairos Future.

Som de flesta aktörer måste Göta Lejon förhålla sig till omvärlden och närvärlden. Det kan också beskrivas som ett omvärldstryck och krav på förändring/utveckling för att driva bolaget på bästa sätt. Även från invärlden kommer nya ramar, beslut och en ständig utveckling som påverkar Göta Lejon.

Det finns tre grundfrågor i omvärldsanalys:

- Vad är det som händer? Trender och skeenden.
- Varför händer det? Drivkrafter.
- Hur påverkar det oss? Hot/möjligheter och strategiska frågor.

Genom att svara på frågorna får vi överblick över den omvärldskunskap vi redan har och vi vidgar perspektiven när vi försöker täcka in allt som kan vara väsentligt. Målet är att nå ny kunskap som hjälper oss att förstå verkligheten bättre och i förlängningen gör att vi arbetar med rätt strategiska frågor.

Trender

En användbar trend är en förändring utanför den egna organisationen – som har en riktning och redan syns och märks. En trend ska också ha ett avgränsat giltighetsområde och inte vara en för stor eller för allmänt beskriven företeelse, som till exempel it eller demografi.

Hjälp att forma framtiden

Omvärldsanalys är inte en allenarådande metod för utveckling och förändring. Men den kan bidra till att forma framtiden för Göta Lejon genom att peka ut strategiska frågor som bolaget behöver förhålla sig till och arbeta med. Analysen är ett komplement till vision, mission, affärsplan och budget som samtliga pekar ut vad bolaget vill.

2.2 Syfte och metod

Syftet med analysen är att underlätta planering av affärsplan och budget mm och Göta Lejon gör därför sedan 2018 årligen en omvärldsanalys som ska ta upp viktiga händelser, trender, förutsättningar mm som påverkar bolaget. Rapporten görs klar inför Göta Lejons styrelses strategidagar varje höst.

Metod

Göta Lejons omvärldsanalys är inte heltäckande men är framtagen med de resurser Göta Lejon själv förfogar över. Två workshops, i juni och augusti, med en förstärkt ledningsgrupp är grunden för analysen. Deltagarna har identifierat, värderat och analyserat relevanta trender. Trenderna har beskrivits ytterligare och de tre viktigaste trenderna analyserats utifrån drivkrafter, konsekvenser och hot/möjligheter/strategiska frågor. I den sista kategorin har deltagarna i workshoparna gjort en slutlig prioritering av strategiska frågor som är mest väsentliga för bolagets planering för 2021 och framåt.

Metoderna är valda fritt efter de analysmetoder som det internationella konsult- och analysföretaget Kairos Future använder och lär ut på sina utbildningar.

Frågeställning och avgränsning

Denna omvärldsanalys har begränsat sig till följande frågeställning:

Vilka omvärldsförändringar kommer att ha störst påverkan på Försäkrings AB Göta Lejon fram till 2026?

3 Viktiga händelser och skeenden för frågeställningen

Vid en workshop i juni med en förstärkt ledningsgrupp sammanställdes viktiga händelser och skeenden som påverkat och påverkar Göta Lejons nuläge. Bilden är inte heltäckande men ger en ökad förståelse för bolagets nuläge.

Digitalisering

Digitaliseringen har förändrat arbetslivet i stort. Den har också inneburit fler cyberrisker och cyberskador. Informationssäkerhet och skydd mot attacker har blivit viktigare. Den tekniska utvecklingen har lett till ”the internet of things” som samtidigt öppnat möjligheter att ta sig in i it-system och/eller få tag i skyddad information. Digitalisering och ny teknik har också ökat behovet av integritet när alla typer av data och digitala objekt kan spridas blixtnabbt via internet. EU kom därför 2016 med krav på ökad personlig integritet genom dataskyddsförordningen GDPR (the General Data Protection Regulation).

Klimat och miljö

Klimat- och miljöfrågorna har lett till ökat fokus på hållbar teknik och investeringar. Klimatförändringarna har lett till ökade NatCat-skador (naturkatastrofer, framför allt orkaner och översvämningar).

Finanskrisen

Finanskrisen 2008 påverkade den globala ekonomin negativt. Den ledde bland annat till långvarigt låga räntor och högre krav på till exempel försäkringsbranschen. EU har ökat kraven på försäkringsbolagen, främst genom direktivet Solvens II som inneburit ökade kapitalkrav och mer omfattande rapportering. EU har också infört hårdare krav på de företag, och anställda där, som distribuerar försäkringar genom EU-direktivet IDD (Insurance Distribution Directive).

Hårdnande försäkringsmarknad

Ökade NatCat-skador, låga premier och storskador inom egendomsförsäkring har i närtid gjort att försäkringsmarknaden successivt hårdnat. Covid-19-pandemin i år förstärkte den trenden genom att skapa osäkerhet och en nedgång i den globala ekonomin.

Lagstiftning

På nationell nivå har Lagen om offentlig upphandling (LOU) från 1992 betytt mycket för offentliga aktörer. Både att upphandlingar ska skötas enligt lagen och ett omfattande arbete inför, under och efter upphandlingar. Det har till även inneburit ökad rapportering och revision.

Lagstiftning påverkar hur kommunerna väljer att organisera säkerhetsarbetet och arbetet med förebyggande av olyckor. Lagen om skydd mot olyckor (LSO) kom 2004 och ersatte dåvarande Räddningstjänstlagen. Genom LSO minskades detaljregleringen för att ge kommunerna själva ökat inflytande över det förebyggande arbetet med liv, hälsa, egendom och miljö. 2006 kom

lagen om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (LEH), som bland annat säger att kommuner ska analysera och värdera extraordinära händelser genom en risk- och sårbarhetsanalys.

Mutskandalen

Den så kallade ”mutskandalen” i Göteborg för tio år sen innebar att den interna kontrollen och rapporteringen inom Göteborgs Stad ökade väsentligt. Den bidrog också till ökad styrning av stadens bolag och bildandet av stadens koncernmoder Göteborgs Stadshus AB.

Den ökade styrningen i staden har också bidragit till en stegvis förändrad organisation med färre nämnder och styrelser vilket inneburit färre, men större, kunder för Göta Lejon.

4 Trender som påverkar Göta Lejon

De stora megatrenderna i samhället påverkar de flesta verksamheter och kan därför vara bra att känna till. Det finns också trender sammanställda för Sveriges kommuner och för försäkringsbranschen. Alla dessa trender påverkar Göta Lejon mer eller mindre. Men för att veta hur bolaget ska navigera i framtiden behöver också mer specifika trender som berör Göta Lejon analyseras.

4.1 Megatrender och branschtrender

I stadens omvärldsrapport ”Kommunikationsmönster i förändring”, 2018-06-08 som Stadsledningskontoret, Kommunikationsavdelningen, tog fram för en omvärldsanalys listades följande megatrender:

- Globalisering
- Urbanisering
- Klimatförändringar och begränsade naturtillgångar
- Förändringar i den globala ekonomin
- Demografiska förändringar och migration
- Snabb teknologisk utveckling

Det finns förstås andra indelningar där till exempel digitalisering och värderingsförändringar är andra exempel på megatrender. Megatrender ger upphov till en massa mindre trender och får många konsekvenser för i stort sett alla verksamheter.

4.1.1 Sveriges kommuner och regioners (SKR) 13 trender

SKR listade 2018 tretton trender som är viktiga för svenska kommuner och regioner:

1. Minskat lokalt och regionalt handlingsutrymme
2. Stigande förväntningar på välfärden
3. Hårdare konkurrens om kompetens
4. Ökad polarisering
5. Ökad bostadsbrist
6. Ökat fokus på landsbygden
7. Förändrat medielandskap
8. Minskad tillit
9. Ökade möjligheter att effektivisera med ny teknik
10. Ökat kommunalt fokus på integration
11. Ökad osäkerhet i världen
12. Fler geopolitiska konflikter
13. Från kunskaps- till nätverkssamhälle

4.1.2 Svensk Försäkrings omvärldsrappport

Branschorganisationen Svensk Försäkring behandlar i sin omvärldsrappport Omvärldstrender 2020 (december 2019) fyra större områden med betydelse för försäkringsbranschen. I korthet:

Den ekonomiska och politiska utvecklingen

En förhöjd politisk osäkerhet, i synnerhet kring Brexit, och en ökad risk för handelskonflikter främst kopplat till USA har lett till att utsikterna för den ekonomiska utvecklingen i Sverige och i omvärlden har försämrats under det senaste året.

De låga räntorna är en utmaning för försäkringsföretagen och svenska försäkringsföretag har gynnats av den positiva utvecklingen på aktiemarknaden de senaste åren. En ekonomisk nedgång kan dock innebära lägre avkastning på försäkringsföretagens tillgångar.

Reglering och tillsyn av försäkringsverksamhet

I takt med att försäkringsverksamhet regleras i allt större utsträckning ökar betydelsen av rättssäkra regler, det vill säga regler som är tydliga, effektiva och förutsägbara. Regleringsprocessen inom EU fungerar inte så väl och regelverken blir svårtillämpade. Ett större politiskt engagemang är önskvärt för att uppnå en bättre reglering.

Försäkring i informationssamhället

Tillgången till större informationsmängder i kombination med nya verktyg som till exempel artificiell intelligens och maskininlärning ger stora möjligheter att utveckla kärnprocesserna i försäkring. Nya verktyg som artificiell intelligens och maskininlärning kan användas för ökad kundnytta och innovation inom försäkringsområdet samtidigt som krav på transparens, integritet och informationssäkerhet ska tillgodoses.

Vägval för finansiering av den framtida välfärden

Det offentliga åtagandet kan inte i alla lägen täcka alla de vård- och omsorgstjänster som efterfrågas i samhället. Kompletterande kollektivavtalade och privata individuella försäkringar för vård- och omsorgstjänster kan vara en del av lösningen på problemet med finansiering av vår gemensamma välfärd. En sådan lösning förutsätter dock att gränsdragningen för det offentliga åtagandet tydliggörs och att förutsättningarna är stabila över tid.

4.2 Utvalda trender som påverkar Göta Lejon

Vid en workshop 4 juni tog Göta Lejons förstärkta ledningsgrupp fram trender som mer direkt påverkar bolaget. De tre första bedömdes som viktigast för frågeställningen. Trenderna som beskrivs efter dessa tre är inte rangordnade sinsemellan.

4.2.1 Hårdare försäkringsmarknad

För första gången på flera år så ökar premierna inom företags- och industrisektorn i ett globalt perspektiv.

De senaste 15 åren har försäkringsmarknaden varit ”mjuk”. Detta har inneburit att det funnits god kapacitet på marknaden och premienivåerna har varit låga i förhållande till riskerna. Med god kapacitet avses att det finns flera försäkringsbolag som vill och kan försäkra stora och komplexa risker på marknaden. Premienivåerna i Norden har varit lägre i förhållande till den europeiska marknaden. För Göta Lejon har detta inneburit sjunkande återförsäkringspremier och därmed låga premier ut mot våra försäkringstagare (kunder). Vidare så har Göta Lejon fått in flera anbud i våra upphandlingar av återförsäkring. Bolaget har utan svårighet kunna teckna återförsäkringsprogram för staden med bra omfattning och till en låg premienivå.

Marknaden hårdnar nu av flera orsaker. Hannover Re:s Sverigechef pekar i Risk & Försäkring (2020-08-28) ut tre huvudanledningar. Den osäkra situationen på marknaden i och med coronapandemin, den vikande finansmarknaden och de storskador som kostat återförsäkringsbolagen mycket pengar.

På grund av lågränteläget har försäkrings- och återförsäkringsbolag globalt också fått en minskad avkastning på sitt kapital. Därtill har försäkringsbolagen (då främst återförsäkringsbolag) belastas med stora kostnader för naturskador de senaste åren orsakade av stormar, översvämningar, stora skogbränder samt jordbävningar.

Försäkringsbolagen i Europa ser även en ökad frekvens av vattensskador på privat och kommersiell egendom på grund av ökande ålder på infrastruktur för vatten (va-nätet) och fastighetsbestånd som befinner sig i en fas i livscykeln då renoveringar börja bli nödvändiga.

De senaste åren har avfalls- och energisektorn varit drabbade av flera stora skador som kostat försäkringsbolagen stora summor. Avfalls- och energisektorns skador är ofta mycket kostsamma på grund av förekomsten av turbiner och förbränningsugnar samt omfattande avbrottsskador.

Detta sammantaget har haft en stor påverkan på lönsamheten i branschen och branschen behöver höja sina premier. Detta innebär nu att det kostar mer att försäkra sin verksamhet då premierna stiger.

De globala premierna för företagsförsäkringar ökade med 19 procent under andra kvartalet i år. Det är elfte kvartalet i följd med ökande premier och den största kvartalsökningen sedan 2012. Ökningen drivs främst av ökade premier inom egendomsförsäkring, förmögenhetsbrott och vd- och styrelseansvarsförsäkring.

Nu syns ökade försäkringspremier för skadedrabbade branscher såsom bostadsfastigheter och inom energi- och avfallshanteringsområdena. Vi ser

även ett minskat antal anbudsgivare vid återförsäkringsupphandlingarna vad gäller återförsäkringsprogrammen för Framtidenkoncernen och energi. Återförsäkrarna har ett större fokus på skadestatistik och vill ha mer detaljerad information om den risk som ska försäkras.

4.2.2 Ökade förväntningar på digitala lösningar

Allt fler tjänster tillhandhålls via webb och it-system och vi går mot att det finns en förväntan om att allt fler tjänster ska gå att genomföra digitalt. Att exempelvis behöva fylla i en pappersblankett kommer inte accepteras och vi behöver förbereda oss på att ordna e-tjänster inom de flesta arbetsprocesser. Kunderna kommer att ställa krav på online-lösningar eller e-tjänster som är nåbara och tillgängliga. Politiska krav på effektiviseringar och teknisk utveckling är också drivkrafter för ökad digitalisering.

4.2.3 Ökad styrning från Göteborgs Stad/ägaren

Sedan ”skandalerna” i staden 2010 så har kraven vad gäller effektiv styrning och ledning ökat. Antalet riktlinjer från staden som berör bolaget har ökat och stadens bolag har samlats i moderkoncernen Göteborgs Stadshus AB för att öka överblicken och den politiska styrningen.

Ägarstyrningen har blivit tydligare och vi ser en ökad uppföljning av effektivitet och benchmarking från ägaren. Stadens ledning vill i större utsträckning samordna och effektivisera.

Fler riktlinjer inom flera områden som ska efterlevas – dvs aktiviteter som ska planeras utföras, utvärderas och följas upp – kräver resurser för att göras. Rapporteringen till KF/KS ökar.

4.2.4 Dokumentationskraven ökar

Samhället har länge rört sig mot större krav på att dokumentera och följa upp vad som görs och ska göras. Myndigheter såväl som kunder och leverantörer behöver säkerställa att uppgifter utförs korrekt och att lagar mm följs. Ökad användning av olika system gör också att data blir lättare att samla ihop och därmed också enklare för parter att ställa krav på vilka data som ska redovisas.

Solvens II kräver att stora mängder data sammanställs och rapporteras in flera gånger om året.

4.2.5 Covid-19-pandemin

Finansmarknadens reaktion och återhämtning under och efter Covid-19-pandemin kan påverka försäkringsmarknaden för industri- och företagsförsäkring. Covid-19 kommer att innebära kostnader för branschen främst på grund av nationella lock-downs som slagit hårt mot ekonomier, men även genom avbrottsskador, inställda event och för kreditförsäkringar. Sverigechefen för Hannover Re bedömer att försäkringsbranschens kostnader för Covid-19 därför kan landa på 50–60 miljarder dollar på

sakförsäkringssidan. Det motsvarar ungefär lika mycket som alla katastrofskador i genomsnitt kostat per år de senaste åren.

Pandemin förväntas också sänka den globala makroekonomins motståndskraft med 20 procent, uppger Swiss Re. Ländernas ekonomiska buffertar kommer att minska när de ekonomiska stimulanspaketen med anledning av pandemin ska betalas. Swiss Re pekar på tre stora ekonomier som påverkas mycket – USA, Storbritannien och Japan.

4.2.6 Ekonomisk kris

I SLK:s underlag (juni 2020) för budget 2021 för Göteborgs Stad redovisas ett kärvare ekonomiskt läge framåt. Dessutom tillkommer en ekonomisk tillbakagång på grund av Covid-19-pandemin och det gör sammantaget att många bedömer att världen kommer att vara inne i en lågkonjunktur under några år. Oklart hur länge detta pågår.

Göteborgs Stad påverkas

Låga räntor, samt annan kapitalavkastning, och minskat behov av försäkring leder till minskad lönsamhet för återförsäkrare vilket kan leda till premiehöjningar.

Lågkonjunkturer som förstärks av Coronapandemin innebär otillräcklig finansiering av grunduppdraget för stadens förvaltningar och bolag, stadsutvecklingen försvåras, den sociala hållbarheten prövas och staden kan dras isär åt fel håll.

Världsekonomin har bromsat in på grund av pandemin. Tillväxten minskar kraftigt, företag slås ut och arbetslösheten ökar. För kommunerna bedöms skatteunderlaget minska reellt.

Nationellt och internationellt

Det råder stor osäkerhet kring utvecklingen av pandemin, och förhoppningar om en snabb återhämtning i den globala ekonomin blir svagare.

BNP prognostiseras att minska för hela EU med 7,4 procent för att under 2021 öka med 6,1 procent. Prognosen för Sverige förutser en minskning med 6,1 procent för 2020 och en ökning under 2021 med 4,3 procent.

Arbetslösheten i EU beräknas, enligt EU-kommissionens ekonomiska vårrapport, öka från 6,7 procent för 2019 till 9 procent för 2020 och därefter sjunka igen till 8 procent för 2021. Rapportens arbetslöshetsprognos för Sverige ligger på cirka 10 procent för 2020 och 9 procent för 2021.

Utsikterna för kommunernas och regionernas finansiering för 2021 menar SKR är mer bekymmersamt då det i dagsläget inte finns beslut om ytterligare statsbidrag i paritet med vad som är beslutat och som är förväntat för 2020.

Förhoppningar om en snabb återhämtning i den globala ekonomin blir dock allt svagare, vilket talar för fortsatt låga räntenivåer i världen.

4.2.7 Cyberskadorna ökar i frekvens och kostnader

Enligt en undersökning från PwC Sverige kan ökningen av cyberskador dels bero på att man är mer öppen med att man faktiskt har blivit utsatt för en attack, men PwC Sverige har också sett att det faktiskt sker fler attacker.

I undersökningen har PwC intervjuat 100 svenska företag och 63 procent anger att de har blivit utsatta för minst ett angrepp under det senaste året. Det är 14 procentenheter fler än i fjol.

Enligt AIG ("Cyber claims: GDPR and business email compromise drive greater frequencies", 2019) är den främsta orsaken till cyberskador i Europa intrång i e-post och därefter ransomware. Intrång via e-post sker ofta genom *phishing* som leder till läckage av inloggningsuppgifter med tillgång till mailbox som följd. Även falska konton kan användas, där någon utger sig för att vara VD och begär att betalningar eller överföringar ska utföras.

Målet för attackerna är pengar eller inhämtande av uppgifter om kunder och anställda. I andra fall är det hemlig företagsinformation som är målet. Cyberattacker lyckas ofta tack vare bedrägeri genom "social engineering" där anställda blir lurade att tro att avsikterna är goda.

Ransomware är ofta mer målinriktat än *phishing* och kan leda till produktionsavbrott pga låsta eller infekterade system, filer och data. Man kan behöva övergå till manuell styrning av system vilket orsakar stora avbrottskostnader. Tillgängliga backuper kan vara ett sätt att minska konsekvensen vid denna typ av cyberattacker.

Utredning av cyberattacker är ofta ett omfattande och kostsamt arbete som involverar kritisk expertkompetens. Läckage av personuppgifter kan leda till skadestånd och sanktionsavgifter.

Utbildning av personal är grundläggande för att uppnå god informationssäkerhet. För att teckna en cyberförsäkring behöver organisationen ofta visa att ett strukturerat och systematiskt informationssäkerhetsarbete redan bedrivs. Enligt Svensk Försäkring (Omvärldstrender 2019. Försäkringar för en trygg och hållbar utveckling, 2019) innehåller cyberförsäkring ofta skydd inom tre områden:

- Ersättning för direkta förluster
- Ersättning för skador som drabbar tredje part
- Tillgång till experthjälp för skademinimering och återställning

Trygg-Hansa ser en ökad efterfrågan på cyberförsäkring från företagsförsäkringskunderna och spår att cyber kan vara en av deras större företagsförsäkringsprodukter om tio år.

4.2.8 Ökat fokus på antagonistiska hot leder till mindre transparens

Hotbilden mot Sverige förändras, globalisering och digitalisering ökar landets sårbarheter. Främmande makts aktiviteter för att försvaga Sverige

har intensifierats och det är tydligt att Sveriges säkerhet måste prioriteras högre i många organisationer (Säpos årsbok 2019).

2019 kom den nya säkerhetsskyddslagstiftningen. I den nya lagen har kraven förtydligats avseende skydd av verksamheter som har betydelse för Sveriges säkerhet. Syftet är att öka skyddet mot bland annat spioneri, sabotage och terroristbrott. Lagen gäller alla som bedriver verksamhet som har betydelse för Sveriges säkerhet, oavsett i vilken regi detta bedrivs.

Områdena säkerhet och säkerhetsskydd har olika traditioner och kultur. Medan säkerhet ofta uppmuntrar öppenhet innebär säkerhetsskydd ofta istället krav på sekretess och tystnadsplikt. En säkerhetsskyddsanalys är till exempel oftast inte offentlig.

Ett ökat fokus på antagonistiska hot och säkerhetsskydd innebär en svängning inom säkerhetsområdet vilket leder till lägre grad av transparens, till exempel avseende delgivning av information. Detta kan handla om teknisk utformning, skadescenarior, lokalisering, konsekvensbeskrivningar mm. Det kan också innebära begränsningar avseende vilken information som får skickas vidare vid upphandling av återförsäkring.

Exempelvis innehåller UW-material tekniska beskrivningar och skadescenarior där kunden vill begränsa innehållet.

4.2.9 Digitalisering av skaderegleringsprocessen

En digitalisering av skaderegleringsprocessen pågår inom försäkringsbranschen. Kunderna gör skadeanmälan on-line och hjälps därefter automatiskt till skaderegleringen. Utbetalning sker omgående i enklare skador och i mer komplicerade skador kan försäkringstagaren till exempel boka in hantverkare direkt on-line. Processen kommer dock aldrig att bli hundra procent automatisk då vissa utbetalningar, utredningar och skadereglering kommer att behöva utföras manuellt.

En möjlig konsekvens av detta är att antalet bedrägeriförsök troligtvis kommer att öka. Branschen är relativt förberedd på detta och har sedan många år det gemensamma registret GSR där det går att se försäkringstagarens alla skador hos övriga bolag.

Digitaliseringen blir allt vanligare inom konsumentförsäkring och enklare skadereglering. För Göta Lejons del kan en automatiserad skadereglering i dagsläget vara aktuellt inom segmentet motor. Om försäkring för elev- och barnolycksfall kommer att försäkras direkt av bolaget är viss digitalisering nödvändig, till exempel skadeanmälan on-line.

4.2.10 Klimatförändringar ger höga vattenflöden

En följd av klimatförändringarna är den globala uppvärmningen som gör att inlandsisarna smälter och därmed höjer havsnivån. En annan konsekvens är ökat extremväder som ger en förhöjd risk för översvämningsskador längs vattensystem och näraliggande stadsmiljöer.

Klimatförändringarna kan därmed ge upphov till förändrade produkter där nya undantag i försäkringen införs. Idag erbjuder den svenska försäkringsbranschen ett gott skydd för klimatrelaterade skador i de vanliga försäkringsprodukter som riktas till företag och konsumenter (till exempel i villa- och hemförsäkringar). Detta är relativt unikt. I många europeiska länder har försäkringsskyddet begränsats för klimatrelaterade skador och det är inte alltid möjligt att teckna en försäkring för fastigheter i översvämningsdrabbade områden. I andra länder har kommunen löst in strandnära fastigheter på grund av den återkommande risken för översvämningar.

Priset på återförsäkringar kommer troligen att stiga något då effekterna av klimatförändringarna orsakar fler och dyrare skador och förluster globalt. De höjda premierna på försäkring och risken att inte kunna teckna försäkringar borde främja det skadeförebyggande arbetet framöver. Fastighetsägare med havsnära fastigheter kan vidta flera åtgärder för att minska risken för översvämning vilket förmodligen kommer att ställas som ett krav från försäkringsbolagens sida.

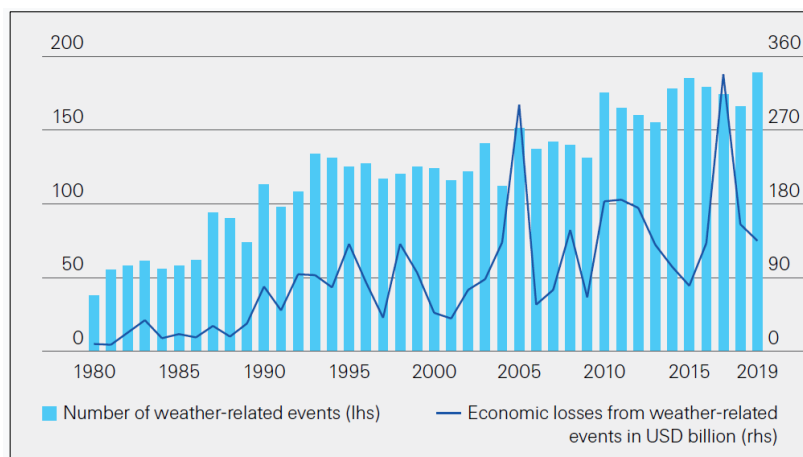
I Göta Lejons bestånd finns flera fastigheter i områden som på sikt kan anses vara översvämningsområden. Ökande översvämningsrisker kan på sikt öka kostnaden för återförsäkringen och i värsta fall innebära att återförsäkring inte kan tecknas för dessa fastigheter.

4.2.11 Nat Cat skador ökar

Antalet och kostnaderna för Nat Cat skador ökar. Det gäller till exempel tropiska stormar, jordbävningar och översvämningar. Detta kan medföra högre återförsäkringspremier och därmed också högre direktpremier till våra kunder i ett läge där kommunens ekonomiska situation håller på att bli sämre. Det skulle också kunna leda till ett sämre skydd för dessa skador.

Sedan 1980 har huvuddelen av skadekostnaderna i samband med väderhändelser varit på grund av ökade försäkringsvärden som följer med ekonomisk tillväxt och urbanisering.

Koncentrationen av tillgångar (mänskliga och fysiska), särskilt i lågt liggande kustregioner som är sårbara för ogynnsamma väderförhållanden, ökar den möjliga skadekostnaden när en svår väderhändelse inträffar.



Figur 2. Antal globala väderrelaterade händelser och relaterade skadekostnader (miljarder USD). Källa: Swiss Re Institute.

Klimateffekterna visar redan på varmare medeltemperaturer, stigande havsnivåer, mer frekventa och längre värmeböljor, större väderextremer och oberoende regnmönster. Varmare temperaturer kommer att leda till en växande frekvens av svåra väderhändelser, och dessa kommer att bidra till stigande skadekostnader under de kommande decennierna.

Effekterna av klimatförändringarna är komplicerade och svåra att förutsäga, men än så länge är väderrelaterade risker försäkringsbara. Detta kan dock komma att förändras om inget görs för att minska effekterna av klimatförändringarna.

4.2.12 Klimatanpassningens lösningar medför nya risker

Miljömedvetenhet och införande av klimatanpassade lösningar har lett till en teknisk utveckling. Som alltid innebär teknisk utveckling nya risker som måste hanteras. Tre exempel på detta är solcellsanläggningar, förekomst av batteriladdning och brännbara konstruktioner. Dessa tre exempel medför brandrisker som behöver hanteras på olika sätt.

Olika intressenter, som Brandforsk, Brandskyddsföreningen och försäkringsbolag, uppmärksammar frågorna på olika sätt. För att möta utmaningarna krävs arbete i flera perspektiv. Den tekniska utvecklingen behöver följas, branschpraxis avseende skadeförebyggande behöver bevakas och dialog behöver föras med kunder för att upprätthålla medvetenheten om riskerna.

De bästa skadeförebyggande rekommendationerna är där riskerna kan elimineras. Att undvika att bygga med brännbar isolering är till exempel ett sätt att eliminera en risk. När det gäller nya risker kommer dock inte riskeliminering alltid att fungera eftersom klimat- och miljömål är en grund för hållbar utveckling. Det kommer därför att uppstå situationer där kunderna gör ett medvetet risktagande. Exempel på detta är att solceller

placeras på tak i brännbara konstruktioner, att laddplatser för elbilar placeras i garage eller att byggnader uppförs helt i trä.

I förlängningen påverkar detta bolagets underwriting eftersom det kommer att finnas nya eller ökade skaderisker. Swiss RE (SONAR, New emerging risks insights, 2020) skriver om skaderisken med nya innovationer, som inte håller över tid, som en risk som ligger minst tre år framåt i tiden medan risker kopplade till litium-jonbatterier är en redan existerande risk.

4.2.13 Arbeta hemma och flexibla arbetsplatser

Att arbeta hemma skapar effektivitet men även problem socialt med psykisk ohälsa, ökad distansering mellan människor. Den viktiga energi som skapas vid möten minskar och detta påverkar vår kreativitet.

Flexibla kontor skapar mindre kostnader för företagen och innebär att behov av yta minskar samt att alla tjänster runt lokal/fastighetsskötsel minskar. Det kan samtidigt finnas negativa effekter med flexibla kontor där personer upplever att de blir störda i ett öppnare kontorslandskap.

Effektivitet kan leda till mindre behov av arbetskraft och därmed sänkta kostnader om effektiva kontorslösningar gör att man kan arbeta mer effektivt med gemensamma administrativa lösningar. Till exempel genom att samordna kontor och tjänster på ett kontorshotell.

4.2.14 Människor vill arbeta längre

Människor lever längre och kommer att vilja arbeta längre. Dagens sätt att leva och ett ökat medvetande om hälsa samt ökad kunskap om vetenskap gör sannolikt att människor kommer att vilja vara aktiva inom flera områden och framförallt längre. Detta kommer för arbetsplatser att innebära att ”nästa” generation inte lika enkelt tar sig in på arbetsmarknaden och att en överlappning vid generationsskiften kan komma att försvinna. Att den nya generationen äldre vill arbeta längre ställer krav på att de måste utbildas för att följa med i utvecklingen av de nya tekniska lösningar som nya generationer kontinuerligt skapar.

4.2.15 Kundresor

Kundresor är en trend inom kommunikation och kundrelationer som vill ge en djupare förståelse för kundens behov och önskemål. Till exempel Sveriges kommunikatörer ger nu många utbildningar om detta.

Kundresor innebär att se världen ur mottagarens perspektiv och riktar om fokus från organisationens kanaler och funktioner till kundens verklighet. Man kartlägger mottagarens hela upplevelse i specifika steg, som kan brytas ner, och visualiserar kundinsikter i en kundresekarta som visar hela kundprocessen. Resan börjar med att upptäcka och få reda på mer om ett varumärke/en organisation och slutfasen handlar om hur man tar hand om nöjda kunder/brukare etc. Det är också möjligt att göra personas (typkunder)

för att lättare sätta sig in i en specifik målgrupps verklighet och behov.
Utifrån kartan kan effektivare kommunikation skapas.

5 Analys av trender

De tre viktigaste trenderna analyserades utifrån tre grundfrågor:

- Vad är det som händer? Trender och skeenden.
- Varför händer det? Drivkrafter.
- Hur påverkar det oss? Konsekvenser/hot/möjligheter och strategiska frågor.

För varje trend gjordes en så kallad konsekvenstabell med drivkrafter, konsekvenser och hot/möjligheter/strategiska frågor. Se tabell nedan. De strategiska frågor som har bedömts vara allra viktigast har fetmarkerats.

5.1 Hårdnande försäkringsmarknad

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
• Nat Cat-skador • Låga premienivåer • Låga räntor • Stora storskador • Föråldrad infrastruktur (VA) • (Corona)	• Svårare få återförsäkring. Vitsen med captive förstärks när kommunala verksamheter blir svårare att försäkra. Men kan också försvagas då den egna premievolymen minskar. • Påverkar omfattningen av försäkringar (t ex turbiner). • Bättre UW-material krävs och återförsäkrarna begär utförligare svar på frågor. • Rekommendationer måste släckas snabbare. • Ökade krav på RM.	• Tappar premievolym om vi inte kan försäkra delar av staden • Riskaptit. Vad kan vi försäkra? • Höjda premier eller förändrad omfattning. • Kunderna måste vara mer aktiva inom RM. • Ökad dialog med återförsäkrarna. • Bättre kundkommunikation. • Hur ska vi arbeta med kunderna? Omprioritering av kunder och försäkringsprogram.

5.2 Ökade förväntningar på digitala lösningar

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
• Covid-19-pandemin • Teknisk utveckling • Effektivitetskrav • Användarkompetens • Politisk styrning – (digitalisering och klimat mm) • Kundernas krav – snabbhet och tillgänglighet • Rättssäkerhet	• Ökade initiala kostnader för implementering • Kompetensglapp – beställarkompetens • Stora krav på Intraservice • Minskad kostnad på sikt (effektivare hantering) • Krav på IT-kompetens hos anställda	• Kundernas krav • Kostnad/resurser/kompetens • Prioritera nya arbetssätt (digitala möjligheter) • Ny syn på arbetsmiljö • Annat sätt att leda • Nya risker – digitalt arbetssätt (cyberrisker, korrekt data input)

5.3 Ökad styrning från politiken/stadens ledning

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
• ”Mutskandalen” • Stadshus AB:s roll/ägarstyrning • Parlamentariska läget • Hela staden-perspektivet • Ekonomin • Demografin/urbanisering • Stadens stora investeringar • Hållbarhet • Ekonomiska lagkrav • New public management	• Mer rapportering • Mer styrande dokument • Ökade over-head-kostnader/administration på bekostnad av grunduppdraget • Samarbeten nödvändiga • Ökat konsultbehov • Kulturförändring (mest positiv) • Försäkringspolicyn • Enhetlighet/samhörighet/igenkänning i staden • Ny organisation med större enheter, kunnigare kunder (positivt) • Effektivitet mot kunderna	• Nya uppgifter ger minskade resurser för grunduppdraget. Är något valbart för Göta Lejon som litet bolag? Annan prioritering av uppgifter? • Ökat samarbete inom staden • Ökat samarbete mellan kommuncaptiven • Använd feedback från rapportering till styrelse – ägardialog – Stadshus AB - bolagsstyrelsen • Effektivare administration/resursoptimering • Centralisering bra för kundrelationerna

5.4 Övriga trender

Förutom de tre trender som analyserades djupare finns ett tiotal trender till. Bedömningen är att dessa trender delvis har täckts i analysen av de tre viktigaste trenderna. Många av de strategiska frågor som kom fram i dessa trender skulle även bli resultatet i andra trender.

Andra trender behöver förstås belysas mer än vad som ingår i denna analys. Till exempel

- Klimatanpassningens lösningar medför nya risker
- Ökat fokus på antagonistiska hot leder till mindre transparens
- Trender relaterade till arbetsliv och arbetsmiljö

Det arbetet fortsätter vid nästa års omvärldsanalys eller om behov uppstår innan dess.

Göteborg 2020-09-11

Magnus Svedmark, kommunikationsstrateg



Göteborgs Stad
Försäkrings AB Göta Lejon

Nulägesanalys inför 2021

Försäkrings AB Göta Lejon

Innehållsförteckning

Grundläggande förutsättningar.....	4
Verksamhetens uppdrag	4
Dem verksamheten är till för	5
Verksamhetens processer	5
Organisationsstruktur	12
Medarbetarnas kompetens	14
Leverantörer	16
Samarbetspartners.....	19
Andra aktörer, utförare eller konkurrenter	20
Styrande dokument	20
Drivkrafter.....	23
Vision	23
Förhållningssätt	24
Viktiga framgångsfaktorer.....	25
Iakttagelser och utmaningar	27
Slutsatser från uppföljning	27
Viktiga omvärldsfaktorer och framtidsfrågor.....	27
SWOT-analys	28
Risker.....	30
Prioritering av utvecklingsfrågor	32

Anvisning

Varför vi gör en nulägesanalys

När vi ska planera verksamheten för kommande period behöver vi ringa in vårt utgångsläge. Nulägesanalysen ställer oss därför inför viktiga och grundläggande frågor. *Vad ska vi åstadkomma och för vem? Vad styrs vi av? Vad drivs vi av? Vad behöver vi förbättra?* Genom att besvara dem får vi en god uppfattning om nuläget och är bättre rustade att peka ut vart vi ska ta oss.

Vad innehåller nulägesanalysen

Nulägesanalysen innehåller rubriker med frågeställningar som är grundläggande för verksamheten och samlar ihop slutsatser till ett brett planeringsunderlag. Beroende på vilken nivå i organisationen vi befinner oss och omfattningen på vårt uppdrag, behöver den kompletteras med fördjupade analyser, t.ex. omvärldsanalys.

Nulägesanalysen har fyra avsnitt:

1. Förutsättningar - grunderna för vår verksamhet
2. Drivkrafter – ledstjärnor för agerande och riktning
3. Iakttagelser och utmaningar – möjliga vägar framåt som uppföljningen visat, omvärld, framtid, SWOT och risker
4. Prioritering av utvecklingsfrågor – där vi värderar vad analysen av de tre tidigare avsnitten lyft

Nulägesanalysen innehåller särskilda analysfrågor som beaktar jämställdhet och jämlikhet.

Jämlikhet är alla människors lika värde oavsett kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder och socioekonomi. **Jämställdhet** är jämlikhet mellan könen. *Läs mer i stödmaterialet som finns på startsidan i systemstödet Stratsys.*

Hur vi gör nulägesanalysen

Nulägesanalysen ställer frågor som vi besvarar i tur och ordning. I anvisningarna ges tips på underlag som kan vara till hjälp. De flesta rubriker*) har ett fält för att beskriva och ett för att analysera. Tanken är att det är lättare att bedöma något som vi först samlat ihop och konkretiserat. Idén är också att via beskrivningarna säkerställa att vi delar samma syn på verksamheten. Beskrivningarna kan återanvändas i andra dokument som budget, verksamhetsplaner eller liknande.

Nulägesanalysen kan göras till helhet eller delar och verksamheterna har möjlighet att visa eller dölja rubriker efter behov. Görs nulägesanalysen till sin helhet ett år, revideras den nästkommande år utifrån förändringar som tillkommit sedan sist. Lämpligt är att se över hela nulägesanalysen inför en ny mandatperiod.

*) där det är relevant eller rimligt. Vissa rubriker handlar om områden där vi har omfattande beskrivningar, t.ex. uppföljningsrapporter och omvärldsanalyser.

Grundläggande förutsättningar

Verksamhetens uppdrag

Försäkrings AB Göta Lejon svarar för Göteborgs Stads försäkringsskydd gällande all försäkring, förutom pensions- och kollektivavtalsreglerade försäkringar. För samtliga förvaltningar och av staden helt eller delvis ägda bolag. Bolaget ska ha god kunskap om försäkring, den internationella försäkringsmarknaden samt kommunens verksamheter i förvaltningar och bolag. Göta Lejon ska identifiera, strukturera, försäkra och återförsäkra Göteborgs Stads risker samt meddela direktförsäkring och återförsäkring.

Göteborgs Stads säkerhetspolicy anger att säkerhet är en del av verksamhetens riskhantering. Säkerhetsarbetet ska bedrivas i enlighet med stadens säkerhetspolicy och med kontinuerliga riskanalyser med tyngdpunkt på förebyggande aktiviteter. Försäkring (riskfinansiering) utgör en del av stadens riskhantering.

Bolaget ska aktivt arbeta med riskhanteringsfrågor genom att ha en central roll och fungera som en katalysator inom hela staden. Detta innebär att bolaget återför resurser till verksamheterna för att stödja och stärka dem i riskhanteringsarbetet.

I enlighet med stadens försäkringspolicy ska försäkringsverksamheten inom förvaltningar och bolag vara samordnad av Göta Lejon. Bolagets styrelse ska årligen fastställa ett försäkringsprogram för att säkerställa riskkontroll och kostnadseffektiv riskfinansiering med ett helhetsperspektiv. Programmet ska ange uppgifter om förvaltningarnas och bolagens aktuella försäkringstyper och ska årligen presenteras för kommunstyrelsen. Bolaget har rätt att placera försäkring hos externa försäkringsbolag.

Göta Lejon ska samverka med stadens förvaltningar och bolag vad gäller försäkrings- och riskhanteringsfrågor och därmed vara stadens expertorgan samt medverka i utvecklingen inom försäkringsområdet. Bolaget ska aktivt utvärdera och metodiskt analysera inträffade skador för att verka skadeförebyggande. Bolaget ska ha kapacitet att i egen regi eller genom extern part genomföra konsultationer och rådgivning på uppdrag av stadens förvaltningar och bolag. Samverkan med övriga bolag och förvaltningar gäller även intern effektivitet och samordning och resursdelning för att uppnå synergier och effektivitet.

Bolaget stödjer också stadens strategiska utvecklingsarbete och ser till hela stadens bästa.

Göta Lejon har kontinuerlig benchmarking med andra kommuncaptive, som är relevanta aktörer även i arbetet med att utveckla verksamhetens effektivitet och produktivitet.

Göta Lejon har tolkningsföreträde i försäkrings- och riskhanteringsfrågor och därmed ansvar samt befogenhet att eskalera beslut gällande riskhantering inom stadens organisation.

Krav på försäkringsbolag

Solvens II (EU-direktiv) och övriga höjda krav på intern kontroll är en utmaning för bolaget med hänsyn till bolagets storlek. Solvens II är ett europeiskt solvensregelverk för försäkringsbranschen som till stor del handlar om ett sätt att beräkna kapitalkrav baserat på risk istället för volym. Regelverket innehåller även krav på företagsstyrning, riskkontroll, riskhantering och genomlysning. Solvens II började gälla 1 januari 2016.

Som försäkringsbolag ställs omfattande krav på ekonomisk rapportering till Finansinspektionen. Det finns även särskilda krav på de personer som sitter i bolagets styrelse och ledning och deras kompetens prövas årligen. Lagen om försäkringsdistribution ställer också kompetenskrav på bolagets kundansvariga som förmedlar Göta Lejons försäkringar.

Dem verksamheten är till för

Göta Lejon är Göteborgs Stads captivebolag och försäkrar stadens samtliga bolag och förvaltningar (kunder). Kunderna får hjälp att hitta rätt försäkringslösningar för sina verksamheter och Göta Lejon samlar ihop samtliga försäkringsbehov i lösningar som är gynnsamma för hela staden. Ett viktigt uppdrag är Göta Lejons roll som katalysator för stadens arbete med att förebygga skador. Förvaltningar och bolag har alltid fullt ansvar för sina risker men Göta Lejon lyfter i kundkontakter, informationsinsatser och arrangemang nya och befintliga risker för att höja riskmedvetenheten i staden. Bolaget svarar också för riskbesiktningar av värdefulla fastigheter och objekt för att minska riskerna för skador.

Genom kundundersökningar vartannat år kan kunderna lämna synpunkter. Senaste undersökningen 2018 lämnade kunderna ett högt betyg till Göta Lejon, 82 i nöjd-kund-index (NKI). Nöjdheten är mycket god överlag, allra högst inom kompetens och bemötande. Möjliga förbättringsområden är framför allt kommunikation och skadehantering. Göta Lejon anordnar så kallade riskseminarier för att belysa aktuella risker i staden och dessa får höga betyg av deltagarna.

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Behöver våra tjänster utvecklas för att vi bättre ska kunna möta behoven eller förbättra kvalitetsupplevelsen hos dem vi är till för? Synliggör eventuella grupper som inte tillgodoses på ett likvärdigt sätt i nuläget såsom grupper utifrån kön, könsidentitet, etnisk tillhörighet, religion, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder, socioekonomisk eller geografisk tillhörighet.

Underlag: Brukar- och kundundersökningar, brukarrevisioner, synpunkter, olika forum för brukardialoger, stödmaterial för jämlikhetsintegrering.

Bolaget behöver fortsätta arbetet med att utveckla processer/arbetssätt ytterligare ur ett kostnads- och effektivitetsperspektiv. Göta Lejon behöver vidare fokusera på att utnyttja bolagets samlade erfarenhet och kompetens på att ett så bra sätt som möjligt för ökat värdeskapande för våra kunder.

Bolaget behöver även öka takten vad gäller digitaliseringen av hanteringen av stadens försäkringar för att bidra till ökad kundnytta.

Mot bakgrund av den hårdnande försäkringsmarknaden och nya risker såsom cyberrisker behöver Göta Lejon fortsätta att utveckla sitt sätt att stötta våra kunder i deras skadeförebyggande arbete samt bidra till en ökad kunskap om riskhantering.

En hårdnande försäkringsmarknad kommer att ställa högre krav på det skadeförebyggande arbetet samt ökad förståelse för verksamhetens risker. Ett bra skadeförebyggande arbete och därmed ett lågt skadeutfall påverkar direkt Göta Lejons möjlighet att teckna fördelaktiga återförsäkringsprogram för staden.

Bolagets kommunikation med kunderna ska fortsätta att utvecklas.

Verksamhetens processer

Beskriv

Anvisning

Beskriv verksamhetens huvudsakliga processer/arbetsflöden och resultatet som de ska leverera till brukare/kunder/invånare. Beskriv vid behov även stödprocesserna som stödjer dessa

huvudprocessers leverans.

Underlag: beskrivningen av verksamhetens uppdrag ovan, eventuella beskrivningar av gemensamma processer som finns kopplade till verksamhetsområdet, stödmaterial för processorientering.

Göta Lejon har huvudprocesser och stödprocesser.

Huvudprocesser (kärnverksamheten)

- H1 Underwriting/försäkring
- H2 Kundprocessen
- H3 Återförsäkring
- H4 Skador
- H5 RM (risk management)

Stödprocesser

- S1 Styrning och ledning
- S2 Ekonomi/administration/IT
- S3 HR/personal
- S4 Information/kommunikation
- S5 Upphandling/inköp

HUVUDPROCESSER

FÖRSÄKRING OCH ÅTERFÖRSÄKRING

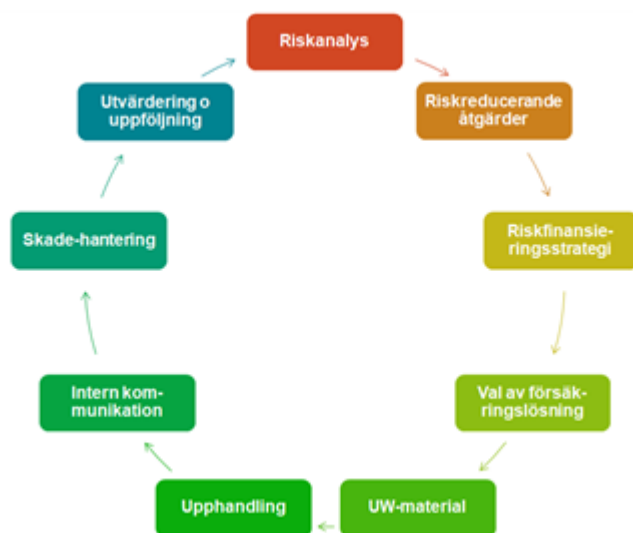
Försäkrings AB Göta Lejon är ett försäkringsbolag som ger försäkringsskydd för egendom, ansvar, motorfordon och spårvagnar till Göteborgs Stads förvaltningar och bolag. Den totala premien 2020 är cirka 155 mkr.

Riskerna som tagits in i Göta Lejon har återförsäkrats på den svenska och internationella återförsäkringsmarknaden. Återförsäkringspremien är cirka 54 mkr. Upphandling av återförsäkring sker genom konkurrenspräglad dialog och bolaget köper externt konsultstöd.

Detta innebär att 35 procent av direktpremien går till köp av återförsäkring som kraftigt minskar bolagets risktagande.

Bolaget upphandlar även försäkring för Göteborg Stads räkning utan att vara försäkringsgivare.

Bolagets försäkringsprocess består av stegen nedan.



I riskanalysen ställs frågan vad som kan hända. Riskbesiktningar och analyser av skadedata görs. Göta Lejon försöker tillsammans med stadens förvaltningar och bolag att reducera eller eliminera risken.

Efter detta görs en bedömning om vilken risk som kvarstår och om den går att försäkra. Försäkringslösning väljs. Ofta finns redan existerande försäkringslösningar men ibland uppstår nya behov. Göta Lejon kan välja att ta risken själva eller köpa försäkring av ett externt försäkringsbolag. Även om Göta Lejon tar risken själva måste en del av risken återförsäkras.

För att Göta Lejon ska kunna försäkra en risk krävs UW-material (Underwriting/Försäkringsteckning). Detta beskriver risken, värden som ska försäkras, riskbesiktningar samt skadehistorik.

Sedan följer upphandling som normalt sker under hösten. Göta Lejon upphandlar återförsäkring samt köpta försäkringar enligt LOU. Den interna kommunikationen med stadens förvaltningar och bolag sker via bolagets kundansvariga, nyhetsutskick samt utskick av försäkringsbevis.

Skadehantering sker löpande av bolagets upphandlade skadereglerare. Inför varje nytt år görs en analys av premier, skador, försäkrade värden etc.

Egendomsförsäkring

Egendomsförsäkring utgörs av försäkring av egendom inklusive ersättning för extrakostnader, hyresförluster och avbrott. Göteborgs Stads totala försäkringsvärde uppgår till cirka 304 miljarder kronor. Premien är cirka 115 mkr. Det finns fyra olika återförsäkringsprogram för eigendomsförsäkring. Återförsäkringspremien är 49 mkr.

Program	Försäkringsvärde, miljarder kr	Premie, mkr	Återförsäkringspremie, mkr	Självbehåll per skada och år, mkr
Egendom Staden	126	81	23	17,5/35
Egendom bostadsbolagen	127	19	15	5/5
Egendom Energi	51	15	10	10/20
Egendom Terrorism	Summan av programmen ovan	ingår i programmen ovan	1	15
Summa	304	115	49	

Ansvars- och förmögenhetsbrottsförsäkring

Bolagets försäkring avser allmänt ansvar, konsultansvar, förmögenhetsbrott, ren förmögenhetsskada och ansvarsförsäkring för spårbunden trafik. Försäkringsbeloppet är 300 Mkr för allmänt ansvar och

300 mkr för ansvar för spårbunden trafik. Självbehållet är 5 mkr per skada och 15 mkr per år för allmänt ansvar och ansvar för spårbunden trafik. Premien är cirka 22 mkr och återförsäkringspremierna är cirka 5 mkr.

Motorfordonsförsäkring

Bolaget försäkrar kommunens fordon. Försäkringens omfattning är trafikförsäkring, vagnskadeförsäkring samt delkasko. Självbehållet för trafikförsäkring uppgår till 5 mkr per skada och 15 mkr per år. Antalet fordon är drygt 4 000 st. Premien är cirka 17 mkr och återförsäkringspremierna är cirka 1 mkr.

Försäkringar där bolaget inte är försäkringsgivare

Bolaget handlar upp och administrerar följande försäkringar utan att ta egen risk:

- Olycksfallsförsäkring för barn och unga köps av Protector.
- Hamnens ansvarsförsäkring. TT Club är försäkringsgivare.
- Tjänstereseförsäkring. Europeiska ERV är försäkringsgivare.
- Båtförsäkringar köps av Trygg-Hansa/Codan.
- VD-styrelseansvarsförsäkringar köps av Zurich.
- Miljöförsäkring köps av XL Insurance Co.

KUNDPROCESSEN

Bolaget har ett team kundansvariga som arbetar med bolagets kunder, det vill säga stadens förvaltningar och bolag.

I detta arbete fokuseras på kundernas försäkringslösningar samt skadeförebyggande arbete genom kontinuerliga kundmöten. Kundansvarigas arbetsuppgifter:

- Försäkringens omfattning för alla "lines of business" (försäkringsprodukter)
- Aktuella värden på försäkrade objekt
- Premie, självrisk
- Nya risker/riskfinansieringsbehov
- Uppföljning av skador/skadeprocessen
- Boka och delta i riskbesiktningar samt uppföljning av rekommendationsrapporter
- Utbildnings-/informationsbehov hos kunderna
- Bidra med information och kunskap om kunden till underwritingprocessen
- Premieberäkning egendom
- Initiera och medverka i RM-aktiviteter kopplade till kunden
- Vara väl insatt och uppdaterad på vad som händer hos kunden i fråga
- Bedöma när specialistkunskap bör kopplas in
- Ansvara för att dokumentationen tillhörande kunden är på plats och kvalitetssäkrad.
- Delta i planering och genomförande av kundaktiviteter

Bolagets kommunikationsstrategi samt kundansvariga planerar och genomför seminarier, utbildningar och andra kundaktiviteter som bolaget erbjuder kunderna.

Varje kund har en utpekad kundansvarig hos Göta Lejon.

De kundansvariga omfattas av regelverket för IDD och ska årligen genomgå utbildning på minst 15 timmar. I utbildningen ska lagkrav och praktik inom skadeförsäkring ingå.

SKADOR

Bolaget anlitar oberoende skaderegleringsfirmor för reglering av skador. Dessa reglerar skador

inom områdena egendom, ansvar, järnvägsansvar, förmögenhetsbrott samt motor (trafik samt kasko).

All skadereglering sker direkt i bolagets eget skadesystem, Insman, vilket innebär att bolaget har en direkt insyn i alla skador. Vid större skador sker även en direkt kommunikation mellan skadereglerarna och bolagets skadeförvaltare.

Bolaget har fokus på storskador, återförsäkrade skador samt skador av allmänt intresse (mediala). Som storskada kategoriseras skador med reserver som överstiger följande belopp:

- Egendomsskada med en reserv på 5 mkr eller mer.
- Motorfordonsskada med en reserv på 250 000 kr eller mer.
- Ansvarsskada med en reserv på 250 000 kr eller mer.
- Spårvagnsskada (trafikansvar) med en reserv på 250 000 kr eller mer.

Skador överstigande bolagets självbehåll definieras som återförsäkrade skador. Dessa hanteras i enlighet med de riktlinjer som finns för återförsäkrade skador och bolaget har då en nära kontakt med återförsäkringsbolagen under skaderegleringen.

Uppföljning av skador sker kontinuerligt under året genom reservuppdateringar samt skademöten kvartalsvis. Utöver detta sker skriftlig rapportering av samtliga egendomsskador samt i de skador som definieras som storskador.

I de skador där en annan part anses ha vållat skadan har skadereglerarna även i uppdrag att genomföra och slutföra regresser.

SKADEFÖREBYGGANDE/RISK MANAGEMENT (RM)

Processen skadeförebyggande/RM syftar till att minska skaderisker avseende både frekvens och konsekvens. Ett övergripande mål är även att bidra till hög medvetenhet om riskhantering i staden och att fokus på risk management upprätthålls. Processen involverar tre målgrupper:

- Verksamheter/anläggningar – identifikation och förmedling av anläggningsspecifika risker och relevanta skadeförebyggande åtgärder
- Förvaltnings- och bolagsledning – stödjande arbete inom riskhantering och skadeförebyggande på övergripande organisatorisk nivå
- Göteborgs stad – stadenövergripande riskhantering baserat på stadens riskexponering

Göta Lejons skadeförebyggande program innehåller en besiktningsplan med alla försäkrade objekt som har ett värde på minst 150 mkr. Besiktningarna ger en bild av riskerna samt rekommendationer som sedan följs upp av Göta Lejon. Bolaget arbetar även med analyser av insamlad skadestatistik.

STÖDPROCESSER

Bolaget har flera stödprocesser i nära samverkan med huvudprocesserna.

STYRNING OCH LEDNING

Bolaget har sedan 1 januari en ledningsgrupp som består av fyra personer, VD, ekonomichef, chef för skador/kund samt chef för administration.

Ledningsgruppen hanterar strategiska, operativa- och uppföljningsfrågor för bolaget och har möten varje vecka.

Arbete pågår under hösten 2020 med att digitalisera styrning och ledningsprocessen med avseende på mål och uppföljning samt ett förbättrat arbetssätt vad gäller bolagets verksamhetsplan. Detta görs tillsammans med systemleverantören Stratsys.

När det gäller uppföljning har bolaget tre försvarslinjer som kvartalsvis följer upp verksamheten enligt på förhand fastställda granskningsplaner. Förutom bolagets egna kontroller av verksamheten finns regelefterlevnadsfunktionen, riskkontrollfunktionen, aktuariefunktionen och internrevisionsfunktionen.

Klagomålsprocessen är ett krav enligt försäkringsrörelselagen och är idag en stödfunktion med nära samarbete med skador och kund.

EKONOMI

Inom ekonomiprocessen arbetar två personer. Här ingår normalt ekonomiarbete såsom löpande redovisning, budget- och prognosarbete, upprättande av ekonomiska rapporter mm.

Här ingår också en omfattande rapportering till bolagets tillsynsmyndighet, Finansinspektionen.

Bolaget använder sedan hösten 2019 stadens ekonomisystem Agresso som har integration med bolagets försäkringssystem. Skade- och premiebokningar sker automatiskt. Leverantörsfakturer går in i bokföringen via stadens fakturasystem Proceedo.

ADMINISTRATION OCH IT

Inom administration finns flera funktioner som arbetar som stöd till ledningen och styrelsen. Här finns planering av styrelsemöten, stämmor och konferenser samt uppföljning av inkommande styrdokument från myndigheter och staden.

Det finns administrativa tjänster för service till de olika huvudprocesserna t ex post- och diariehantering, arkivhantering och ledningsstöd.

Bolaget har även en bolagsjurist med ansvar för övergripande regelefterlevnad, styrelsehantering och avtal.

Bolagets it är outsourcad, se leverantörsavsnittet 1.6. På bolaget finns en it-ansvarig med ansvar för hantering och uppföljning av samtliga system och testning av förändringar i nuvarande system.

Inom it ligger även hantering av projekt med anknytning till förändringar i befintliga system och nya tillkommande system från staden eller andra krav.

Pågående just nu är informationssäkerhetsprojektet där bolaget analyserar vad som finns på plats i bolaget.

HR/PERSONAL

Denna process har Försäkrings AB Göta Lejon valt att outsourca till Göteborgs Stads Leasing AB eftersom processen i likhet med kontrollfunktionerna ej fyller en heltidstjänst. Det är hantering av lönerna och rådgivning till bolaget i HR-frågor som idag ombesörjs av Göteborgs Stads Leasing.

KOMMUNIKATION

Göta Lejons kommunikationsprocess följer stadens styrande dokument för kommunikation. Kommunikationen ska kännetecknas av öppenhet och ett aktivt förhållningssätt samt alltid vara opartisk och saklig.

Bolaget har en kommunikationsstrategi som utgår från Göta Lejons mål och målgrupper. Kommunikationen riktas främst till kunderna (bolag och förvaltningar) och utvärderas kontinuerligt genom till exempel självvärdering, enkäter och NKI-mätningar för kunderna. Kommunikationen stödjer huvudprocesserna så att bolagets kunder lätt ska få relevant information vid kundmöten, på intranät och vid seminarier med flera kanaler. Kommunikationen ska också stödja en god dialog med kunderna.

Göta Lejon kommunicerar samma vision som Stadshus AB, *hållbar stad - öppen för världen*. Bolaget baserar sin information och kommunikation på stadens budskapsplattformar, grafiska profil och förhållningssätt samt använder de prioriterade kanaler som staden slagit fast: goteborg.se, digitala Vårt Göteborg och stadens intranät. Göta Lejon eftersträvar också att vara en kommunikativ organisation med välinformerade medarbetare som är kunskapsbärare och ambassadörer för hela staden.

UPPHANDLING/INKÖP

Inköp sker idag via Göteborgs Stads gemensamma system, Proceedo. Här finns alla ramavtal som staden har med olika leverantörer samlade.

Upphandling sker idag med hjälp av upphandlingskonsult, som även de finns på ramavtal i staden. Bolaget använder ett system för upphandling där man lägger upp förfrågningsunderlag, mallar, offerter, avtal m.m. Systemet heter E-Avrop och används även av våra leverantörer som arbetar direkt i systemet.

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Behöver våra processer utvecklas för att åstadkomma det resultat vi önskar/har utlovat? Tillgodoser de vad som är avgörande för att brukarna, kunderna eller invånarna ska uppleva god kvalitet? Fungerar de effektivt? Uppfylls krav som lagstiftning och regelverk ställer på processerna? Bidrar processerna till en jämställd och jämlik service/tjänst?

Underlag: Beskrivningen av verksamhetens uppdrag ovan, eventuella beskrivningar av gemensamma processer som finns kopplade till verksamhetsområdet, stödmaterial för processorientering.

Försäkring och återförsäkring

2018 och 2019 gick bolaget med förlust. Premien täckte inte bolagets kostnader i form av driftkostnader, skador och återförsäkringskostnader. Ett arbete pågår med att säkerställa att bolagets premienivå är hållbar på lång sikt.

Bolaget undersöker om det är möjligt att köpa ett återförsäkringsskydd som spänner över alla bolagets försäkringsbranscher för att säkra resultatet.

Bolaget behöver se över processen med att få in uppdaterade försäkringsvärden från sina kunder på ett enklare sätt än idag. Alla kunder uppdaterar inte sina försäkringsvärden kontinuerligt.

Bolagets försäkringsskydd för naturskada är idag limiterat till 1 miljard kronor. Det behöver utredas om detta belopp räcker vid en stor naturskada som tex storm, översvämning eller skyfall. Nästa steg är att se om det går att köpa försäkringsskyddet på återförsäkringsmarknaden.

Varje vår skickar bolaget ut försäkringsbevis till stadens förvaltningar och bolag. Denna process behöver digitaliseras.

Kundprocessen

Flera utvecklingsbehov inom kundprocessen avspeglar sig i de utvecklingsområden som återfinns under försäkring och återförsäkring såsom försäkringsvärden och försäkringsbevis.

Flertalet av de arbetsmoment som utförs av de kundansvariga behöver digitaliseras för att minska arbetsbördan och att fokus kan läggas på rätt saker. Som exempel utreds möjligheten av att

försäkringsbevis ska kunna göras direkt i skade- och försäkringssystemet Insman. Detta skulle minska arbetstiden samt risken för felaktigheter i den manuella hanteringen.

Arbetet med att förändra arbetssättet för försäkringsvärden pågår och digitalisering genom Insman (Boomerang) är satt till 2022. Uppdatering av värden ska därefter ske en viss tid på hösten, med några undantag.

Skador

Även inom skador är flera förbättringar kopplade till digitalisering. Att i skadesystemet Insman ha tillgång till snabba fakta kring skador i enkla rapporter eller i dashboards direkt i systemet skulle underlätta möjligheten att kontinuerligt, och utan extra handpåläggning, ha tillgång till aktuella siffror.

Möjligheten för digitalisering av anmälningsförfarandet av skador kan vara aktuellt inom motorförsäkring och framför allt inom framtida försäkringsgrenar.

Skadeförebyggande/RM

Ett digitaliseringsarbete pågår i form av en RM-modul i försäkringssystemet Insman. För närvarande ligger fokus på systemstöd för registrering och uppföljning av rekommendationer samt registrering och lagring av EML-relaterade uppgifter. Det finns ett fortsatt utvecklingsbehov då modulen och arbetssätt ännu inte är klara.

Det finns utvecklingspotential i att analysera statistik för skadekostnader under självrisk. Data inhämtas årligen från försäkringstagarna. Utvecklingen kan både förenkla inrapportering och möjligheterna till att göra statistik mer lättillgänglig och överskådlig.

I takt med den hårdnande försäkringsmarknaden så behöver bolaget kontinuerligt se över och utvärdera det skadeförebyggande arbetet samt i kunddialog identifiera och bevaka nya risker såsom cyberrisker.

Stödprocesser

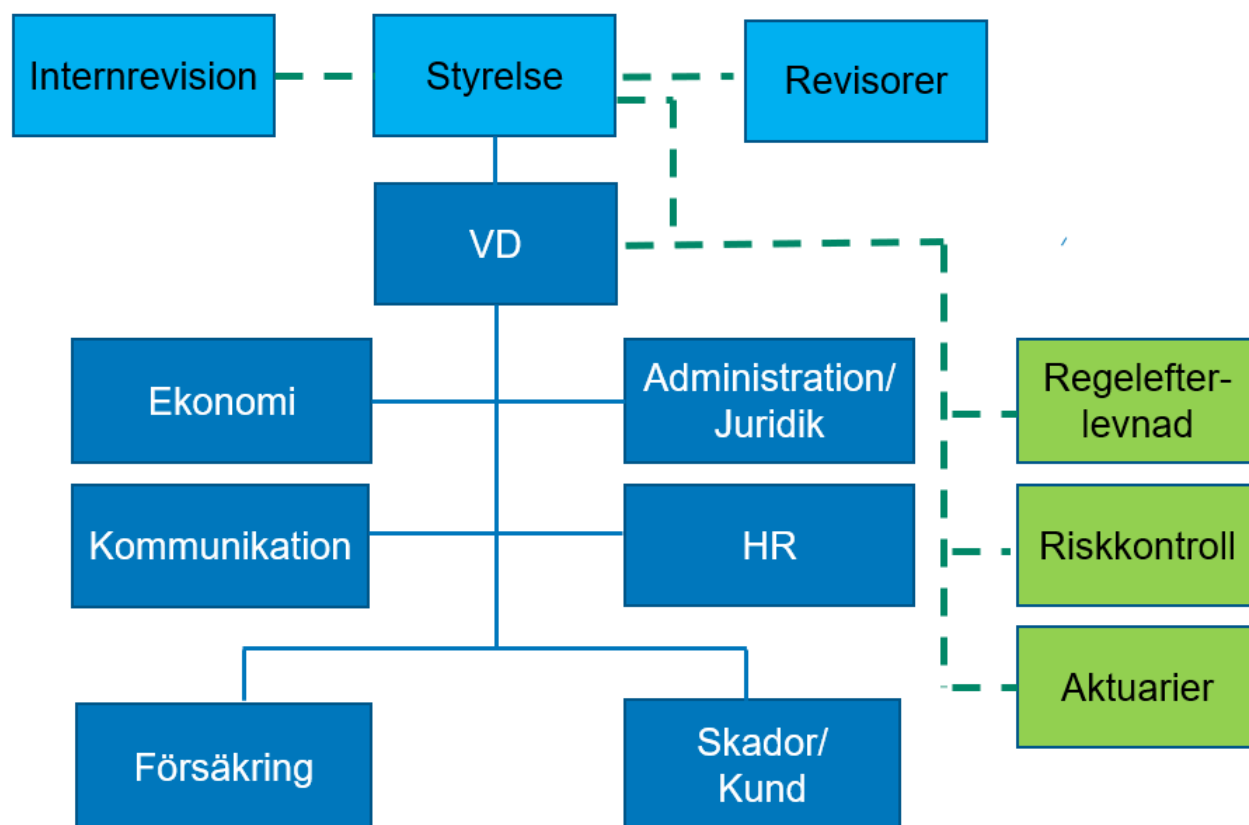
När det gäller klagomålsprocessen, stödprocesserna och de utlagda processerna ser bolaget ett behov av att kartlägga dessa på nytt och att effektivisera och digitalisera. Det gemensamma rapporteringsverktyget Stratsys kan på sikt bidra till dessa effekter.

Organisationsstruktur

Beskriv

Anvisning

Beskriv er organisation med ett organisationsschema.



Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Behöver organisationen utvecklas för att ge bättre förutsättningar att leverera utifrån våra uppdrag och behoven hos dem vi är till för?

1 januari 2020 fick Göta Lejon en ny organisation. Organisationsförändringen beslutades av styrelsen 2019-12-10.

Bakgrund

Försäkrings AB Göta Lejon (bolaget) har sedan 2014 varit i en utvecklingsfas då verksamheten vuxit kraftigt som en följd av att Göteborgs Stad införde försäkringspolicyn och därmed gav ett utökat uppdrag till bolaget. Det totala försäkrade värdet som bolaget ansvarar för har ökat från cirka 70 miljarder till idag 304 miljarder kronor. Flera nya kunder med komplexa risker har medfört ett behov av förstärkning av kompetens och resurser vad gäller industriförsäkring och risk management. Under 2014-2018 har bolaget även behövt förstärka kompetensen och resurser inom andra områden på grund av lagstiftning och styrning från staden.

Försäkringspolicy och Solvens II

2014 genomfördes en organisationsförändring som innebar inrättande av tjänst som ekonomi- och administrativ chef samt tillika vice VD. Anledningen var det utökade uppdraget i stadens försäkringspolicy och ändrad lagstiftning för försäkringsbolag (införandet av Solvens II).

2017 beslutades om en organisationsförändring som inkluderade nyrekrytering av ekonom och VD-assistent, ny och utökad funktion som ansvarig för juridik och internkontroll samt utökning av

intern tjänst som skadeansvarig. Denna förändring gjordes med anledning av förändrade omvärldsfaktorer såsom ändrad lagstiftning för försäkringsbolag (Solvens II) samt ökade krav från staden vad gäller uppföljning och internkontroll. Nyrekryteringen av ekonom gjordes inte då behovet löstes med befintlig personal.

Medarbetarskap, försäkring och risk

För att kunna möta de försäkrings- och riskhanteringsutmaningar som staden står inför de närmaste åren så behövs en fortsatt utveckling av verksamheten och förstärkning av kompetensen inom de försäkringsrelaterade områdena så som underwriting, risk management och skador.

Även inom administration har behovet av kompetensförstärkning samt resursbehovet förändrats de senaste åren med ny lagstiftning och ökade styrningskrav från staden. Bolaget behöver ta ett samlat grepp över de administrativa processerna och resurserna för att kunna använda de resurser och den kompetens som finns inom administration på bästa sätt.

Vidare så behöver bolaget arbeta med att utveckla sitt arbetssätt ytterligare ur ett kostnads- och effektivitetsperspektiv. Göta Lejon behöver fokusera på att utnyttja bolagets samlade erfarenhet och kompetens på ett så bra sätt som möjligt för ökat värdeskapande och kostnadskontroll.

Verksamheten har vuxit och kraven och förväntningarna har förändrats på flera sätt för alla i bolaget. Bolaget behöver därför aktivt arbeta med ledarskap och medarbetarskap. Pulsmätningar och teamaktiviteter visar på behovet av ett ledarskap som ligger nära den dagliga verksamheten för att få en förstärkt utveckling av medarbetare, arbetssätt samt för att hantera arbetsmiljöfrågor såsom arbetsbelastning.

Ett utvecklande ledarskap

Bolaget behöver därför utöka antalet ledare samt öka fokus på ett utvecklande ledarskap. Ett ledarskap som bidrar till:

- Utveckling av medarbetare och arbetssätt
- Arbetsstillfredsställelse och engagemang
- Gemensamt lärande

Bolaget behöver fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare genom att utveckla verksamheten och medarbetarna för att möta framtida utmaningar. Bolaget behöver också skapa ett fortsatt värde för staden i enlighet med uppdraget. Därför är en ny organisation på plats sedan årets början.

Sammanfattning

Ny organisation för att möta förändringar i vår omvärld från 1 januari 2020.

- Ny och utökad ledningsgrupp bestående av ekonomichef, chef för skador och kund, chef för administration samt VD (fyra personer).
- Ökat fokus på ledarskap och självledarskap
 - Ledar-, ledningsgrupps- och medarbetarutveckling
 - Två nya chefstjänster med personalansvar
 - Åtta medarbetare får ny chef
- Inga förändringar i processägarskap och arbetsuppgifter för övriga medarbetare
- Inga förändringar i mötesstruktur

Medarbetarnas kompetens

Beskriv

Anvisning

Beskriv kompetenser (kunskaper och färdigheter) som medarbetarna behöver för att ha förutsättningar att utföra sitt arbete och möta behoven hos dem verksamheten är till för.

Underlag: Kompetenskritiska områden i kommunövergripande kompetensförsörjningsplaner, nulägesbeskrivning HR i kompetensförsörjningsprocessen, personalnyckeltal, medarbetarenkäter, systematiskt arbetsmiljöarbete och personalstatistik.

Bolagets ägardirektiv ställer höga krav på kompetens och erfarenhet hos medarbetarna då direktivet säger att Göta Lejon ska ha god kännedom om försäkring, den internationella försäkringsmarknaden samt kommunens verksamheter i förvaltningar och bolag. Vidare ska bolaget vara stadens expertorgan vad gäller försäkring och riskhantering.

Specifika kompetenskrav inom försäkringsbranschen finns för medarbetare som arbetar med utformandet av försäkringslösningar. Enligt IDD (Lagen om försäkringsdistribution) ska dessa funktioner i bolaget klara de krav som finns i lagen. Lagkravet innebär bland annat 15 timmar årlig dokumenterad fortbildning inom försäkringsområdet. 6 av bolagets 13 medarbetare omfattas av IDD.

Vidare så behöver bolaget såsom ett försäkringsbolag även ha kompetens och erfarenhet inom de regelverk som styr försäkringsrörelsen.

För att kunna uppfylla ägardirektivet och lagstiftningens krav på kompetens inom försäkring, riskhantering och försäkringslagstiftning så behöver majoriteten av bolagets medarbetare vara seniora i sina yrkesroller.

Bolaget har personliga utvecklingsplaner för alla medarbetare och både lagstadgad utbildning samt annan utbildning pågår kontinuerligt genom kurser, konferenser och seminarier inom relevanta områden.

Bolaget har låg sjukfrånvaro. Detta är viktigt då längre frånvaro får stor påverkan eftersom bolaget har begränsade backup-möjligheter.

Bolaget har även låg personalomsättning. Medelanställningstiden är idag 10 år.

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Hur överensstämmer medarbetarnas nuvarande kompetens med de behov vi har beskrivit?
Behöver den utvecklas för att motsvara verksamhetens nuvarande och framtida behov i förhållande till våra brukare/kunder/invånare?

Har vi rätt kompetens för att tillgodose jämställt och jämlikt bemötande, kommunikation, myndighetsutövning med mera?

Underlag: Kompetenskritiska områden i kommunövergripande kompetensförsörjningsplaner, nulägesbeskrivning HR i kompetensförsörjningsprocessen, personalnyckeltal, medarbetarenkäter, systematiskt arbetsmiljöarbete och personalstatistik.

För att kunna möta de försäkrings- och riskhanteringsutmaningar som bolaget står inför de närmaste åren så arbetar bolaget under 2020 med en fortsatt utveckling av verksamheten och förstärkning av kompetensen inom de försäkringsrelaterade områdena så som underwriting, risk management och skador.

Inom administration har behovet av kompetensförstärkning samt resursbehovet förändrats de

senaste åren genom ny lagstiftning och ökat fokus på internstyrning och kontroll. Detta har medfört att bolaget tagit ett samlat grepp över de administrativa processerna och resurserna för att kunna använda resurser och kompetens på bästa sätt.

Bolaget har utifrån analys av resultaten från bolagets mätningar med pulsverktyg, medarbetarenkäten samt enskilda avstämningssamtal beslutat att fokusera på följande områden under 2020:

- Utveckling av medarbetare och arbetssätt
- Arbetsstillfredsställelse och engagemang
- Gemensamt lärande

Vidare behövs ytterligare förstärkning av kompetensutvecklingsplanerna för medarbetarna.

Bolaget står inför ett kompetensskifte, drivet av förändringar i omvärlden vilket innebär kunskap om nya risker och förstärkt kunskap om försäkringsfrågor kopplade till Göteborgs Stads komplexa försäkringsbehov. Därtill ska läggas behovet av att kontinuerligt ha en uppdaterad kunskap om de krav lagstiftaren ställer på Göta Lejon som försäkringsbolag och som ett kommunalt bolag.

Bolaget har en hög medelålder och under de kommande åren kommer bolaget att behöva rekrytera flera medarbetare.

En viktig förutsättning för Göta Lejon för att kunna uppfylla vårt uppdrag är att kunna rekrytera seniora medarbetare från försäkringsbranschen med bakgrund från kommun-, företags- och industriförsäkring. Rekryteringsbasen för dessa finns främst i Stockholmsregionen och i minskade omfattning i Göteborgsområdet. Även andra funktioner såsom ekonomichef och bolagsjurist behöver ha försäkringsbakgrund.

Endast ett fåtal administrativa tjänster inom bolaget har sin rekryteringsbas inom den kommunala sektorn.

Göta Lejon har inte tillräckligt med resurser för att anställa och utveckla juniora medarbetare inom försäkring.

Leverantörer

Beskriv

Anvisning

Beskriv verksamhetens viktigaste leverantörer som har påverkan på resultatet till dem vi är till för.

Återförsäkring

Verksamhetens viktigaste leverantörer är bolagets återförsäkrare. Utan dessa kan inte bolaget försäkra Göteborg Stad som har många stora risker. Bolaget tar en del av dessa risker men de största riskerna tar bolagets återförsäkrare. De begränsar Göta Lejons risk till en acceptabel nivå. Kostnaden för återförsäkring 2020 uppgår till 54 mkr. Nedan framgår bolagets återförsäkrare i fallande ordning.

Återförsäkrare	Premie
Zurich	14 303 521
Swiss Re (DK)	8 944 336
QBE	5 675 326

Återförsäkrare	Premie
Länsförsäkringar Sak AB	5 613 000
Swiss Re (GE)	3 682 073
Hannover Re	3 228 679
Sirius	2 966 236
Hannover Re/HDI	2 341 984
Moderna Försäkringar	1 996 427
AIG	1 595 087
Scor	1 136 192
Munich Re	1 136 192
Gen Re	575 280
Riskpoint	524 176
HDI	168 750
Summa	53 887 258

En del av stadens risker har bolaget valt att inte försäkra själva utan köper detta av externa försäkringsbolag. Se avsnitt 1.3.

Bolaget köper också konsult hjälp för upphandling av återförsäkring samt försäkringsrådgivning av Willis Towers Watson.

Skador

Göta Lejon har ingen egen personal som arbetar med skadereglering utan anlitar istället skaderegleringsfirmor på konsultbasis. Detta beror bland annat på att skadeinflödet inom vissa segment inte fyller upp en heltidstjänst samt att det är en stor fördel att utnyttja den kompetens som finns hos skaderegleringsbolagen.

Skadereglering upphandlas enligt LOU och görs för närvarande inom följande områden; egendomsskador, ansvarsskador samt motor- och järnvägsansvarsskador. De upphandlade bolagen är Sedgwick Sweden för egendomsskador, Crawford & Company (Sweden) AB för ansvars- samt järnvägsansvarsskador samt Jönsson Wallberg Loss Adjusting AB för motorskador.

Skadeförebyggande/RM

Göta Lejon tar hjälp av externa konsulter som utför riskbesiktningar på uppdrag av Göta Lejon. Ramavtal finns tecknat med tre olika leverantörer för att säkerställa tillgången till expertis inom olika områden. Konsulterna används till att genomföra ca 30 riskbesiktningar årligen. De finns även tillgängliga för rådgivning i risk- och skadeförebyggande frågeställningar. Konsulterna används även som bollplank eller resurser när det gäller mer generella frågeställningar inom området. Riskbesiktningstjänster köps för cirka 1 mkr per år. Nytt ramavtal tecknades i augusti 2020 med tre leverantörer:

- Aon Sweden
- P&B
- Söderberg & Partners

Ekonomi

Bolaget har nyligen bytt ekonomisystem till Agresso. Leverantörsreskontra och K´kundreskontra

hanteras nu av Intraservice. Lönekonteringar, skadehändelser samt premiebokningar sker automatiskt via integration till andra IT-system, bland annat Insman som är bolagets försäkringssystem och vars leverantör är Ifacts.

It

Bolagets it-drift är utlagd till Intraservice och uppföljning med leverantören sker löpande. Detta gäller även bolagets försäkringssystem Insman. Bolaget som levererar denna tjänst är Ifacts, med säte i Malmö.

Kontrollfunktioner

Finansinspektionen kräver att bolaget ska ha kontrollfunktioner som är oberoende och självständiga från verksamheten. Göta Lejon arbetar med tre försvarslinjer när det gäller intern kontroll. Kontrollfunktionerna i andra och tredje linjen sköts av externa konsulter. Kontrollfunktionerna är riskkontroll, regelefterlevnad, internrevision och aktuariefunktionen.

Bolaget har följande leverantörer inom kontrollfunktionerna:

Internrevision - KPMG som är Göteborgsbaserade och finns på stadens ramavtal.

Riskkontroll och Regelefterlevnad - Transcendent Group AB är Stockholmsbaserade men har ramavtal med staden.

Aktuarien - Willis Tower Watson är Stockholmsbaserade.

Samtliga utlagda funktioner följs upp regelbundet i sina processer och avvikelser rapporteras. Uppföljning sker med kontrollfunktionerna minst två gånger om året och dokumenteras.

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Behöver vi ställa andra eller nya krav på leverantörerna för att vi ska kunna åstadkomma det resultat vi önskar/har utlovat? Bidrar leverantörer till eller motverkar de att vi levererar jämställd och jämlik service/tjänster till dem vi är till för?

Skadeförebyggande/RM

Göta Lejon utvecklar en riskhanteringsmodul i försäkringssystemet Insman. En del av arbetet innebär ett systemstöd för riskbesiktningsarbetet vilket kommer att möjliggöra uppdaterade sammanställningar och hjälp i arbetet med uppföljningar. Som en konsekvens måste riskbesiktningskonsulterna bli användare och få löpande utbildning i systemet.

Återförsäkring

Återförsäkring köps på en internationell marknad. Bolaget upphandlar kontinuerligt sin återförsäkring och följer LOU. I upphandlingarna ställs krav på bland annat rating, dvs finansiell stabilitet.

Skador

Uppföljning av leverantörerna sker kontinuerligt under året genom slumpmässig granskning av reglerade skador samt kontroller av utbetalningar i skador samt skaderegleringsarvode. Utöver detta genomförs skademöten varje kvartal med samtliga leverantörer för att säkerställa att handläggningen sker enligt Göta Lejons ramverk och riktlinjer. Skaderegleringen sker direkt i Göta Lejons skadesystem, Insman, varför kontinuerlig utbildning i systemet krävs då nya funktioner kommer samt när nya skadereglerare ska introduceras i systemet.

Upphandling sker enligt LOU.

Ekonomi

Bolaget behöver digitalisera den ekonomiska rapporteringen för ökad datakvalitet och effektivitet.

Rapportering till Finansinspektionen kvartalsvis samt årligen kräver mycket resurser. Processen behöver digitaliseras ytterligare för att minska arbetsinsatsen och öka datakvaliteten.

Samarbetspartners

Beskriv

Anvisning

Beskriv verksamhetens viktiga samarbetspartners för att uppdragen ska kunna fullgöras.

De viktigaste samarbetsparterna för att bolaget ska kunna utföra sitt uppdrag är stadens förvaltningar och bolag. Ägardirektivet ger bolaget i uppdrag att samverka med förvaltningar och bolag i staden vad gäller försäkrings- och riskhanteringsfrågor. Denna samverkan sker genom en gemensam analys av verksamheternas försäkringsbehov och riskhanteringsmognad samt behov av skadeförebyggande insatser.

Göta Lejon har även ett samarbete med Göteborgs Stads Leasingbolag (GSL). Göta Lejon köper HR och andra tjänster från GSL.

Kommuncaptives

Andra viktiga samarbetspartners är de kommunala captivebolagen. Det finns två kommuncaptives i Sverige som endast försäkrar en stad var – S:t Erik Försäkrings AB som försäkrar Stockholms Stad och Försäkrings AB Göta Lejon som försäkrar Göteborgs Stad. Det finns ytterligare tre större kommuncaptives som försäkrar flera kommuner vardera – Svenska Kommun Försäkrings AB, Stockholmsregionens Försäkrings AB och Kommunassurans Syd. 83 kommuner i Sverige är idag delägare i ett captive. De kommunala captiven har idag en total premievolym på cirka 600 miljoner kronor och sysselsätter cirka 50 personer.

S:t Erik och Göta Lejon startade sin verksamhet 1987 respektive 1991. Göteborg hade problem med många bränder på skolor och förskolor. Städerna hade svårt att försäkra dessa verksamheter till en rimlig kostnad och istället valde man att bilda egna captiveföretag. De tre andra större kommuncaptiven bildades på 00-talet. De ägs var och en av flera kommuner och försäkrar hela eller delar av dessa kommuners verksamheter.

Kommuncaptiven i Sverige har många gemensamma frågeställningar och till vissa delar liknande verksamhet men ägarnas uppdrag till bolagen varierar. Därför finns det skillnader i till exempel avkastningskrav till ägaren, förekomst av vinstdelningssystem, uppdrag vad gäller skadeförebyggande arbete och olika produktportföljer beroende på vilka verksamheter som finns i kommunerna. Även återförsäkrings- och premiesättningsfilosofier varierar mellan de olika kommuncaptiven.

Det finns ett etablerat samarbete mellan Sveriges fem större kommun-captivebolag genom VD-möten, nätverk och en gemensam kommuncaptivekonferens årligen. I samarbetet ingår även Oslos captivebolag, Oslo Forsikring.

De kommunala captiven samarbetar också genom gemensamma upphandlingar av kontrollfunktioner och skadereglering.

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Behöver vi utveckla våra former för samarbete? Behöver vi hitta nya samarbetspartners?

Ett fortsatt och fördjupat samarbete med GSL och/eller andra bolag i staden runt administration och lokaler är viktigt för Göta Lejon för att minska kostnaderna.

Samarbetet med de andra kommuncaptiven är viktigt ur ett effektivitets-, benchmarking- och lärandeperspektiv.

Samarbetet med våra kunder är högt prioriterat och följs upp och utvecklas vid våra kundbesök samt via vår kundundersökning. Denna görs vartannat år.

Andra aktörer, utförare eller konkurrenter

Beskriv

Anvisning

Beskriv aktörer, andra utförare eller konkurrenter i verksamhetens omgivning - offentliga eller privata - som påverkar verksamheten och på vilket sätt.

Underlag: Konkurrentanalys

Det finns ett samarbete vad gäller kunskap och erfarenhetsöverföring mellan Göta Lejon och de Göteborgsbaserade industricaptiven, dvs SKF, Volvo Cars, Volvo lastvagnar och Stena.

Bolaget är medlem i och deltar i seminarier, konferenser, kurser och nätverk som arrangeras av SWERMA (Swedish Risk Management Association). SWERMA är intresseföreningen som samlar de som arbetar med risk management, försäkring, loss prevention, compliance etc inom näringsliv eller offentlig sektor, på försäkringsbolag eller som försäkringsförmedlare. SWERMA är en del av det europeiska nätverket FERMA (Federation of European Risk Management Associations).

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Vilka är våra starka och svaga sidor i förhållande till andra aktörer? Vad behöver vi utveckla för att stärka vår roll eller vår position?

Underlag: Konkurrentanalys

Inget utvecklingsbehov.

Styrande dokument

Beskriv

Anvisning

Ange styrande dokument av vikt för planeringen. Det kan vara både nationella, kommungemensamma och lokala styrande dokument.

Underlag: Lagar, förordningar, nationella eller kommungemensamma planer, program och riktlinjer, samt förvaltningens/bolagets egna styrande dokument.

Bolaget styrs av en rad riktlinjer från staden och lagar och regler från Finansinspektionen samt övriga svenska författningar och lagar.

De viktigaste riktlinjerna sammanfattas i ett dokument som bolaget kallar Manual för företagsstyrning som beslutas av styrelsen varje år i september. Styrelsen har också ett revisionsutskott för att hantera det stora antalet styrande dokument som krävs.

Följande riktlinjer finns för styrning och kontroll i bolaget:

Dokument	Kluster
Riktlinje för riskhantering	Ledning
Riktlinje för regelefterlevnad	Ledning
Riktlinje för utlagd verksamhet	Ledning
Riktlinje för aktuariefunktionen	Ledning
Riktlinje för riskkontroll	Ledning
Riktlinje för internrevision	Ledning
Riktlinje för fritextfält - GDPR	Ledning
Policy och riktlinje för hantering av personuppgifter	Ledning
Riktlinje för rapportering till myndighet samt tillägg	Ledning
Riktlinje för hantering av klagomål	Ledning
Styrelsens rapportinstruktion samt styrelsens sammankomster	Ledning
VD instruktion	Ledning
Arbetsordning för styrelsen	Ledning
Manual för företagsstyrning	Ledning
Riktlinje för hantering och rapportering av händelser av väsentlig betydelse	Ledning
Uppdragsbrev från Göteborgs Stadshus AB	Ledning
Riktlinje för hantering av Intressekonflikt	Ledning
Riktlinje för lämplighetsprövning	Ledning
Rutin för förmånstagarregister	Ekonomi
Anvisningar för attest och beställningsrätt.	Ekonomi
Finansiell anvisning	Ekonomi
Riktlinje för ersättning	Ekonomi
Försäkringstekniska riktlinjer	Försäkringsteknik
Riktlinje för reservsättning	Försäkringsteknik
Riktlinje för återförsäkring	Försäkringsteknik
Riktlinje för teckningsrisker	Försäkringsteknik
Riktlinje för försäkringsdistribution IDD	Försäkringsteknik
Riktlinje för egen risk- och solvensanalys	Riskhantering
Riskpolicy	Riskhantering

Dokument	Kluster
Riktlinje för värdering av solvensbalansräkning samt bolagets kapitalbasmedel	Riskhantering
Övriga dokument	
Riskkontrollrapport	Operativ
Regelefterlevnadsrapport	Operativ
Regelefterlevnadsplan och Riskkontrollplan 2021	Operativ
Internrevisionsplan 2020	Operativ
Internrevisionsrapport 2020	Operativ
Intressekonflikt sammanställning rapport	Operativ
Försäkring AB Göta Lejons säkerhetsprogram och brandriskanalys	Riskhantering
Krisledningsplan	Riskhantering
Kontinuitetsplan	Riskhantering
Kriskommunikationsplan	Riskhantering
Styrelsens samlade kompetens	Ledning
Systematiskt arbetsmiljöarbete	Ledning
Utvärdering styrelsens arbete	Ledning
Utvärdering VDs arbete	Ledning
Årsrapport GDPR (DO)	Ledning

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Vilka utvecklingsbehov ser vi kopplat till förändringar i lagstiftning, mål och inriktningar i program och planer som tillkommit eller andra styrande dokument som påverkar verksamheten på kort och lång sikt?

Underlag: Lagar, förordningar, nationella eller kommungemensamma planer, program och riktlinjer, samt förvaltningens/bolagets egna styrande dokument.

Bolaget ser ett utvecklingsbehov att hitta effektiva arbetsformer för bolagets mycket omfattande internstyrning och kontrollmiljö via digitalisering för att underlätta uppföljning av att vi uppfyller regelverken.

Drivkrafter

Vision

Beskriv

Anvisning

Beskriv er vision eller vad ni tar fasta på i kommunfullmäktiges övergripande visioner för staden. *Detta är en rubrik som vänder sig till den övergripande nivån av organisationen.*

Underlag: Kommunfullmäktiges budgethandling. Observera att budgeten innehåller flera visionära skrivningar.

Vision

Göteborgs Stad antog i sin tidigare kommunikationsstrategi huvudbudskapet Hållbar stad – öppen för världen. Göteborgs Stadshus AB:s styrelse utgick ifrån detta budskap och antog 2018 visionen Hållbar Stad – öppen för världen. Som helägt dotterbolag använder Göta Lejon samma vision. Budskapet om hållbarhet passar bra med Göta Lejons uppdrag som är att minska risker och skador samt att skydda resurser. Som ett offentligt ägt bolag är även öppenhet en ledstjärna för verksamheten.

Göta Lejons vision ansluter väl till kommunfullmäktiges budgets ledord "Tillsammans för Göteborg" och övergripande mål om öppenhet, social/ekonomisk/ekologisk hållbarhet samt fokus på kärnverksamheten.

Mission

Göta Lejons huvuduppdrag är att försäkra samtliga förvaltningar och bolag inom Göteborgs Stad. Bolaget har formulerat följande mission: Vi försäkrar Göteborgs Stad – tillsammans skyddar vi värden, människor och miljö.

Bolagets övergripande mål kan kort sammanfattas i tre punkter:

- Ska kostnadseffektivt och professionellt tillhandahålla rätt försäkringslösningar för stadens verksamheter
- Ska bidra till ett högt medvetande om riskerna i verksamheterna och stimulera det skadeförebyggande arbetet
- Professionell och effektiv skadehantering

Värdeord

Göta Lejon har tre värdeord för hur bolagets medarbetare arbetar:

- För stadens bästa
- Tillsammans
- Framåtriktat

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Behöver vi förstärka/omformulera något för att säkerställa att vi beaktar kommunfullmäktiges övergripande visioner för stadens alla verksamheter? Behöver vi utveckla vårt arbete för att samla oss i visionens riktning?

Underlag: Kommunfullmäktiges budgethandling. Observera att budgeten innehåller flera

visionära skrivningar.

Göta Lejon bedömer att fullmäktiges visioner täcks in väl i bolagets verksamhetsplanering.

Förhållningssätt

Förhållningssätt

Vi har fyra förhållningssätt som gäller alla medarbetare i Göteborgs Stads förvaltningar och bolag och som är en utfästelse gentemot dem vi är till för:

Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för

Vi har ett demokratiskt samhällsuppdrag reglerat i lag. Vi sätter göteborgarnas behov och rättigheter i centrum. Likabehandlingsprincipen ska gälla oavsett göteborgarens bakgrund eller stadsdel.

Vi bryr oss

Vi sätter oss in i göteborgarens livssituation, engagerar oss i göteborgaren och i vårt uppdrag. Vi är aktiva och tar ansvar för det vi gör. Vi informerar internt och framförallt externt till göteborgaren.

Vi arbetar tillsammans

Människan har sammansatta behov och rättigheter vilket kräver helhetssyn men också att vi samarbetar med andra aktörer för att på bästa sätt svara mot göteborgarens alla behov och rättigheter. Det ska också vara självklart att dem vi är till för är med, påverkar och samskapar.

Vi tänker nytt

Samhället och människorna förändras. Våra etablerade lösningar räcker inte alltid till. Därför är utveckling en ständig närvarande fråga i verksamheten. Vi ska hitta nya lösningar inom ramen för de resurser och de uppdrag vi har. Nytankande är inte att göra saker svårare men kräver öppenhet och utrymme för olikheter.

Beskriv

Anvisning

Beskriv eventuella kompletteringar som ni har gjort av stadens gemensamma förhållningssätt.

I bolagets arbete med medarbetarutveckling och självledarskap i vardagen för Göta Lejon har följande tagits fram av alla medarbetare som fokusområden under 2020:

Jag tar ansvar för mina arbetsuppgifter

Hög kvalitet och att jobba effektivt uppnår vi om alla tar ansvar.

Vi gör rätt saker på rätt sätt. Arbetet blir roligare och mer meningsfullt.

Jag tar ansvar för min utveckling

Att förstå att omvärlden förändras och att vi behöver förändras med den gör att du kan leda utvecklingen både av dig själv och företaget.

Att hela tiden vilja utvecklas, det skapar engagemang, varje dag!

Jag reflekterar

Att stanna upp och bli medveten om vad du gjort och hur det har gått varje dag. Det hjälper dig och oss alla att bli lite bättre, hela tiden.

Jag har goda samtal

En god arbetsmiljö får vi om vi kan arbeta i positiv anda tillsammans och hjälper varandra att göra varandra bra, då har var och en möjlighet att bidra till ett gott resultat, glada arbetskamrater och nöjda kunder.

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Behöver vi se över våra arbetsformer för att säkerställa att förhållningssätten präglar vårt sätt att arbeta? Förhåller vi oss till varandra och dem vi är till för i enlighet med stadens syn på jämställdhet och jämlikhet?

Det är viktigt för bolaget att medarbetarna utvecklas i takt med bolaget och med omvärlden. Bolaget ser därför ett fortsatt utvecklingsbehov vad gäller självledarskap och våra förhållningssätt.

Viktiga framgångsfaktorer

Beskriv - Framgångsfaktorer

Anvisning

Beskriv verksamhetens framgångsfaktorer det vill säga det som är avgörande för att verksamheten når goda resultat. Använd frågorna och tabellen nedan för att identifiera dem ur olika perspektiv.

Vad är allra viktigast för att:

- våra brukare, kunder eller invånare ska uppleva att vi gör ett gott arbete?
- vi som arbetar i verksamheten ska kunna utföra våra uppdrag på bästa sätt?
- våra arbetsflöden ska vara effektiva och nå det resultat vi önskar?
- vi ska använda våra resurser på ett effektivt sätt, med största nytta för dem vi är till för?

Underlag: lagar, allmänna råd, styrande dokument, undersökningar av brukares och kunders behov och förväntningar, egen erfarenhet och kompetens.

De vi är till för	Medarbetare
Rätt försäkringslösningar	Attraktiv arbetsgivare
Rätt premie för riskbild	Kompetensutveckling
Kompetens inom försäkring och riskhantering	Ett bra arbets- och samarbetsklimat
Kan och förstår kundernas verksamhet och behov	Karriärutveckling
Arbetar/samarbetar för hela stadens bästa	
Nya försäkringar	
Tydliga för kunderna	
Ekonomi	Processer
Försäkringsrörelse i balans	Effektivare arbetssätt
Fokus på grunduppdraget	Anpassning/påverkan/utveckling av försäkringssystemet

Fokus på ägardirektivet	Digitalisering
Benchmarking	
Tillgång till expertis (konsulter och nätverk)	

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Behöver vi förändra något i våra tjänster eller i vårt sätt att arbeta för att stärka vårt fokus på framgångsfaktorerna?

Se övriga delar i nulägesanalysen.

lakttagelser och utmaningar

Slutsatser från uppföljning

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Vilka utvecklingsbehov konstaterade vi i vår senaste uppföljning som ska beaktas i planeringen?

Underlag: årsrapport, delårsrapporter, kvalitetsrapporter eller liknande, tillbudsrapportering, revisionsrapporter, tillsynsrapporter, inspektioner, synpunktssammanställningar, internkontrollen, enkäter etc.

Minska bolagets risk för stora förluster genom att undersöka möjlighet till övergripande återförsäkring som täcker flera försäkringsbranscher. Många skador som drabbar flera branscher under ett och samma år kan erodera bolagets kapital.

Bolaget måste tillse att försäkringspremien är långsiktigt hållbar för att kunna upprätthålla en försäkringsrörelse i balans. Bolaget har under perioden 2015-2019 gått med 35 mkr i förlust.

Göta Lejon behöver kontinuerligt se över sina försäkringsvillkor för att ha uppdaterade moderna villkor. Under 2020-2021 kommer egendomsvillkoren att uppdateras.

Bolaget kommer under 2020-2021 arbeta för att få tillstånd att försäkra olycksfallförsäkring. Detta för att om behov uppstår själv kunna olycksfallsförsäkra stadens barn och elever. I dag upphandlar Göta Lejon stadens försäkring på den svenska försäkringsmarknaden men staden får relativt få anbud och det finns risk att premienivåerna kommer att stiga.

Riskhantering och riskfinansiering kopplat till stadens stora infrastruktursatsningar och övriga större projekt är en viktig fråga för Göta Lejon.

Viktiga omvärldsfaktorer och framtidsfrågor

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Vilket utvecklingsbehov ser vi med anledning av trender och skeenden som har bäring på vår verksamhet?

Underlag: Omvärldsanalyser, framtidsstudier, utredningar, forskning etc

Genom ett internt analysarbete har femton trender identifierats som viktiga för Försäkrings AB Göta Lejon utifrån analysens frågeställning: *Vilka omvärldsförändringar kommer att ha störst påverkan på Försäkrings AB Göta Lejon fram till 2026?*

De tre trender som har bedömts påverka Göta Lejon mest har analyserats djupare vad gäller drivkrafter, konsekvenser och hot/möjligheter/strategiska frågor. En prioritering av hot/möjligheter/strategiska frågor har också gjorts och de viktigaste för varje trend bedömdes vara:

Hårdare försäkringsmarknad

- Riskaptit. Vad kan Göta Lejon försäkra?
- Höjda premier eller förändrad omfattning av kundernas försäkringar.

- Kunderna behöver bli mer aktiva inom skadeförebyggande arbete.
- Göta Lejon måste öka dialogen med återförsäkrarna.
- Göta Lejon måste utveckla kundkommunikationen.

Ökade förväntningar på digitala lösningar

- Resurser och kompetens inom staden och bolaget.
- Ny syn på arbetsmiljö.
- Nya risker – digitalt arbetssätt (cyberrisker, korrekt data input).

Ökad styrning från politiken/stadens ledning

- Nya uppgifter ger minskade resurser för grunduppdraget. Är något valbart för Göta Lejon som litet bolag? Annan prioritering av uppgifter?
- Ökat samarbete inom staden.
- Effektivare administration/resursoptimering.

De trender som inte analyserades djupare bedöms delvis ha täckts genom analysen av de tre viktigaste trenderna. Många av de strategiska frågor som kom fram i dessa trender bedöms även ha blivit resultatet från andra av trenderna.

Hela omvärldsanalysen finns som bilaga till nulägesanalysen.

SWOT-analys

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Anvisning

Beskriv verksamhetens interna styrkor och svagheter och externa faktorer som kan skapa möjligheter eller utgöra hot. Interna faktorer är de vi kan påverka inom verksamheten. Externa faktorer är omständigheter utanför vår kontroll men som vi behöver ta hänsyn till dem i vår planering eftersom de har inverkan på verksamheten. Beakta även svagheter utifrån jämställdhets- och jämlikhetsperspektivet.

Hur behåller och stärker vi våra styrkor? Hur minimerar vi våra svagheter? Hur tar vi tillvara våra möjligheter? Hur avvärjer vi hot?

Underlag: Analyser från tidigare avsnitt och andra fördjupande analyser som ni genomför t.ex. omvärldsanalys.

Styrkor	Förstärks genom att:
Marknads- och riskbaserad premie	Digitalisering
Nöjda kunder	Lyhördhet för kundernas behov
Kompetent och engagerad personal	Förstärks genom självledarskap
Fristående, oberoende skadereglering med nätverk	
RM-program/besiktningar//analys/riskseminarier för kunder	
Goda relationer med återförsäkrare	Öka kontakterna med återförsäkrare
Kontaktnät av experter inom branschen/akademin	
Samlad kunskap om stadens verksamheter	

Bredd i återförsäkrarpanelen	
Styrelsens engagemang	
Svagheter	Minskas genom att:
Sårbar organisation	Säkerställa backup, successionsplanering och samarbete med andra förvaltningar/bolag inom staden och de övriga kommuncaptiven
Administrativa kostnader, rutiner och resurser	Digitalisering av bolagets processer
Behov av att förstärka UW-processen	
Begränsade utvecklingsresurser	Öka resurser och kompetens inom staden och bolaget, tex inom digitalisering och it samt samlokalisering med andra bolag/förvaltningar. Konsulter och kunder med i utvecklingsprojekt.
Styrelsens försäkringskompetens	Förstärkt introduktionspaket för styrelsen och styrelserekrytering med fokus på försäkringskompetens
Intern kultur (fackspråk)	
Hot	Avvärjs genom att:
Hårdnande försäkringsmarknad	Intensifierat skadeförebyggande arbete för att minska skadekostnaderna och mer kvalificerat UW-material
Förmågan att försäkra delar av staden på grund av svårigheter att teckna återförsäkring	Mer kvalificerat UW-material
Ökade skadekostnader (storskador)	Intensifierat skadeförebyggande arbete för att minska skadekostnaderna
Otydlig risk- och säkerhetsorganisation i staden och hos kunderna	Centralt samordnad riskhantering
Ny lagstiftning/myndighetskrav ger ökade kostnader och kompetensbehov	Samarbete inom staden för kostnadseffektivitet. Samarbete med andra kommuncaptive vid upphandlingar.
Nya uppgifter från stadens ledning ger minskade resurser för grunduppdraget	Samarbete inom staden för kostnadseffektivitet. Samarbete med andra kommuncaptive vid upphandlingar.
Sänkt premienivå pga utförsäljning av tillgångar och bolag	
Förlust av systemleverantör för försäkringssystemet	
Mindre konkurrens bland leverantörer/konsulter (konsolidering i branschen)	
Bristande tillgång på försäkringskompetens i regionen	
Bortfall i digitaliserad verksamhet	
Möjligheter	Nyttjas genom att:
Samverkan inom staden	
Ägardialog	Ökad kommunikation med politiska nivån
Ökad kunskap/aktivitet om riskhantering och trygghetsfrågor i staden	
Ökad "riskaptit" för bolaget (barn- och elevolycksfallsförsäkring)	
Digitalisering	
Centraliserad organisation i staden	Lättare att driva frågor med större förvaltningar (större kompetens/resurser)
Digitala kommunikationsplattformar inom staden	Ökad kommunikation med politiska nivån

Anvisning

Här finns möjlighet att sammanfatta SWOT-analysen i text - vad ser vi som särskilt viktigt att ta fasta på?

Risker

Riskbedömning

Anvisning

Vårt nuläge påverkas även av hur utsatta vi är för risker. Vi behöver identifiera riskerna för att planera för hur vi ska behandla dem. Efter genomgången av tidigare rubriker kan vi göra en första bedömning av riskbilden. Vilka risker ser vi kopplade till vårt uppdrag, våra förutsättningar och utveckling som berör oss och vår nivå i organisationen? Risken för förekomst av oegentligheter ska alltid värderas.

Riskerna bedöms vi efter hur sannolikt det är att de uppstår och hur allvarliga konsekvenser de får. Värdena sammanvägs (multiplikeras) med varandra till ett totalt värde som skiljer ur de allvarligaste riskerna. Bedöm vilka som bör beaktas i fortsatt riskhantering och i planeringen framåt.

	Sannolikhet	Konsekvens
4	Sannolik	Allvarlig
3	Möjlig	Kännbar
2	Mindre sannolik	Lindrig
1	Osannolik	Försumbar

Risk	Sannolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Sannolikhet x Konsekvens	Kommentar - åtgärd
Informationssäkerhet	2	3	6	All information ska klassas under 2020. Lämplig skyddsnivå ska väljas. Bolaget tar del av stadens utbildningar avseende informationssäkerhet. Uppföljning mot stadens riktlinje ska göras.
Felaktig prissättning, är premien tillräcklig?	2	3	6	Genomgång med aktuarie om premiens tillräcklighet.
Fullvärdesförsäkring Göta Lejon övertar risken för att värdet är korrekt.	2	3	6	Arbeta mot en helvärdesförsäkring där kunderna själva står risken om värdet inte stämmer. Använda expertis vid tveksamhet om korrekt värde. Krav på kund för att erhålla fullvärde. Översyn av villkor pågår.

Risk	Sannolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Sannolikhet x Konsekvens	Kommentar - åtgärd
Ej adekvat återförsäkring	2	4	8	Rutin finns på plats. Kontroll av försäkringsbevis görs av kundansvarig, uw-ansvarig och vd. Kontroll av återförsäkringskontrakt av återförsäkringsansvarig, ekonomichef och vd. Genomförande av surveyer och fastställande av EML. Genomgång av försäkringsbevis för att kontrollera att omfattningen av direktförsäkringen stämmer överens med återförsäkringen.
Bristfällig anmälan av skador till återförsäkrare	2	3	6	Informera enligt ramverk för skador vad gäller skador gentemot återförsäkrare.
Styrelse ej fit & proper	3	3	9	Styrelsens samlade kompetens genomförs årligen. Lämplighetsprövning av nya ledamöter. Utbildning sker årligen.
Rådgivningsrisk	2	3	6	Avtalsgenomgång med konsulter genomförs kontinuerligt. Intern rutin om vad som kan sägas vid rådgivning ska tas fram. Försäkring finns tecknad.
Uppförande- och kulturrisk, ryktesrisk	2	3	6	Värdegrundsarbete och följa riktlinjer och policies (speciellt viktigt inköp, resor och representation)
Reservsättningsrisk	3	3	9	Reservsättningskontroll - Granskning av reservsättning mot policyn. Reserver kontrolleras enligt rutin minst 4 gånger per år samt vid större förändringar. Kontroll av leverantörer - Avtalsuppföljning sker årligen. Granskning av storskador - sker enligt rutin.

Detta är inte samtliga risker utan ett urval av de högst rankade.

Riskerna ovan är de största riskerna som togs fram i den övergripande riskanalysen förra hösten.

Nu ser bolaget att ytterligare risker tillkommer såsom:

- En hårdnande försäkrings- och återförsäkringsmarknad som medför höjda premier för bolagets kunder samt risk för lägre limiter samt andra begränsningar av försäkringsskyddet. Framför allt är detta en risk för Göteborgs Stad men kan även påverka bolaget i form av missnöjda kunder. Det finns också risk för att vissa risker inte kan försäkras tex risker inom energisektorn. Detta skulle leda till tappad premievolym vilket innebär att bolagets driftkostnader måste fördelas på ett lägre premiebelopp. Det blir då en högre premie för de kvarvarande försäkringsbara riskerna.
- Risk för att bolagets tillgängliga resurser för att utföra grunduppdraget urholkas på grund av externa regelverkskrav, t ex krav från Finansinspektionen.
- Risk för att bolagets tillgängliga resurser minskar för att utföra grunduppdraget på grund av att nya uppgifter från stadens ledning tillkommer.

Prioritering av utvecklingsfrågor

Bolagets förslag på prioritering av utvecklingsfrågor 2021-2023:

- Digitalisering (RM-modulen, styrning och ledning, m.m.)
- Lånsiktigt hållbar premie för tillräcklig solvenskvot (försäkringsrörelse i balans)
- Utveckling av det skadeförebyggande arbetet
- Utveckling av bolagets kunskap runt projekt-/entreprenadförsäkring samt cyberförsäkring
- Attraktiv arbetsgivare. Fortsatt ledar- och medarbetarutveckling
- Ökat samarbete med andra bolag för att minska kostnader
- Barn- och elevolycksfallsförsäkring i egen regi
- Extern försäkringskomptens till styrelsen (adjungera)

För vidare diskussion vid styrelsens strategidagar.