



Beslutsunderlag

Utfärdat 2021-09-14

Diarienummer: 0104/21

Handläggare

Katrin Gundersen

Telefon: 031-368 55 12

E-post: katrin.gundersen@gotalejon.goteborg.se

Rapporter om Omvärlds- och nulägesanalys 2021/2021

Förslag till beslut i styrelsen för Försäkrings AB Göta Lejon

– att anta rapporterna om omvärlds- och nulägesanalys 2021/2022

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 omvärlds- och nulägesanalysen och diskussioner under strategikonferensen tar styrelsen beslut om mål och uppdrag till bolaget.

Bilagor

Bilaga 1 Nulägesanalys

Bilaga 2 Omvärldsanalys



Göteborgs Stad
Försäkrings AB Göta Lejon

Nulägesanalys inför 2022

Försäkrings AB Göta Lejon

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Grundläggande förutsättningar..... | 3 |
| Verksamhetens uppdrag | 3 |
| De verksamheten är till för | 4 |
| Verksamhetens processer | 4 |
| Organisationsstruktur | 11 |
| Medarbetarnas kompetens | 12 |
| Leverantörer | 14 |
| Samarbetspartners..... | 16 |
| Andra aktörer, utförare eller konkurrenter | 17 |
| Styrande dokument..... | 17 |
| Drivkrafter..... | 20 |
| Vision | 20 |
| Förhållningssätt | 20 |
| Viktiga framgångsfaktorer..... | 21 |
| Iakttagelser och utmaningar | 22 |
| Slutsatser från uppföljning | 22 |
| Viktiga omvärldsfaktorer och framtidsfrågor..... | 22 |
| SWOT-analys | 23 |
| Risker..... | 24 |
| Prioritering av utvecklingsfrågor | 25 |

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.

De 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 2020 lämnade kunderna ett högt betyg till Göta Lejon, 79 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

Bolaget behöver fortsätta arbetet med att utveckla processer/arbetsätt ytterligare ur ett kostnads- och effektivitetsperspektiv. Göta Lejon behöver vidare fokusera på att utnyttja bolagets samlade erfarenhet och kompetens på 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 samt skadestatistiken 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

Göta Lejon har huvudprocesser och stödprocesser.

Huvudprocesser (kärnverksamheten)

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

Stödprocesser

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

HUVUDPROCESSER

FÖRSÄKRING OCH ÅTERFÖRSÄKRING

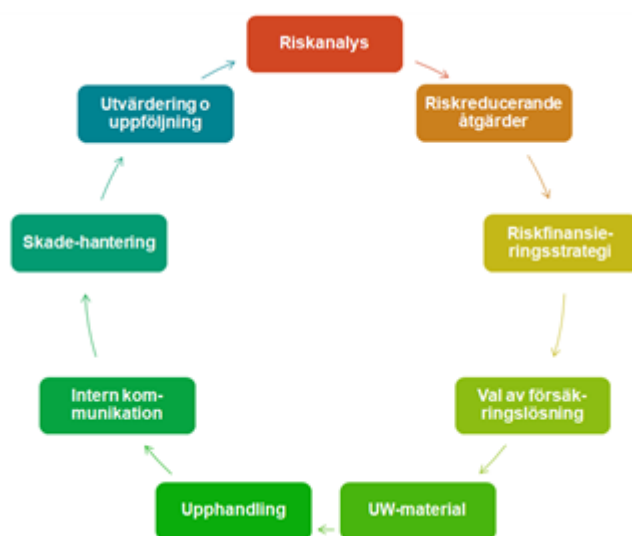
Försäkrings AB Göta Lejon är ett försäkringsbolag som ger försäkringsskydd för egendom, ansvar, motorfordon och spårvagnar till Göteborgs Stads förvaltningar och bolag. Den totala premien 2021 är cirka 176 mkr.

Riskerna som tagits in i Göta Lejon har återförsäkrats på den svenska och internationella återförsäkringsmarknaden. Återförsäkringspremien är cirka 60 mkr. Upphandling av återförsäkring sker genom konkurrenspräglad dialog och bolaget köper externt konsultstöd för det.

Detta innebär att 34 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 332 miljarder kronor. Premien är cirka 133 mkr. Det finns fyra olika återförsäkringsprogram för

egendomsförsäkring. Återförsäkringspremien är 53 mkr.

| Program | Försäkringsvärde, miljarder kr | Premie, mkr | Återförsäkringspremie, mkr | Självbehåll per skada och år, mkr |
|------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Egendom Staden | 141 | 92 | 23 | 17,5/35 |
| Egendom bostadsbolagen | 133 | 21 | 15 | 5/5 |
| Egendom Energi | 58 | 20 | 14 | 10/20 |
| Egendom Terrorism | Summan av programmen ovan | ingår i programmen ovan | 1 | 15 |
| Summa | 332 | 133 | 53 | |

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 25 mkr och återförsäkringspremien är cirka 6 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 18 mkr och återförsäkringspremien 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 och Alandia.
- VD-styrelseansvarsförsäkringar köps av Riskpoint.
- 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
- 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 Försäkringsdistributionslagen 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 skadechef.

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 2020 en ledningsgrupp. Den består av tre personer: VD, ekonomichef/ tf teamledare för skador/kund samt teamledare för stödprocesser.

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

Arbete pågår sedan 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 en person och vissa uppgifter görs av Göteborgs Stads Leasing AB. 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. Leverantörsfakturor 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.

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

Delar av bolagets it är outsourcad, se leverantörsavsnittet 1.6. På bolaget finns en it-ansvarig med ansvar för utveckling, hantering och uppföljning av samtliga system samt testning av förändringar i nuvarande system, huvudsakligen i försäkringssystemet Insman.

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 bland annat digitalisering och förenkling av försäkringsprocessen samt informationssäkerhetsprojektet.

HR/PERSONAL

Denna process har Försäkrings AB Göta Lejon valt att delvis 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

Försäkring och återförsäkring

De senaste åren har bolaget sammanlagt gått med förlust. Premien har inte täckt bolagets kostnader i form av driftkostnader, skador och återförsäkringskostnader. Ett arbete pågår med att säkerställa att bolagets premienivå är hållbar på lång sikt.

Bolaget håller på att utveckla 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.

Försäkringsmarknaden har hårdnat betydligt de senaste två åren. Det har blivit svårare för bolaget att köpa återförsäkring framför allt inom energisektorn. Mer resurser måste läggas på kontakter med återförsäkrare och arbete med att beskriva stadens risker. Bolaget behöver också se över sina försäkringsvillkor för energirisiker. Detta görs under året för övriga egendomsrisker inom staden.

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

håller på att 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.

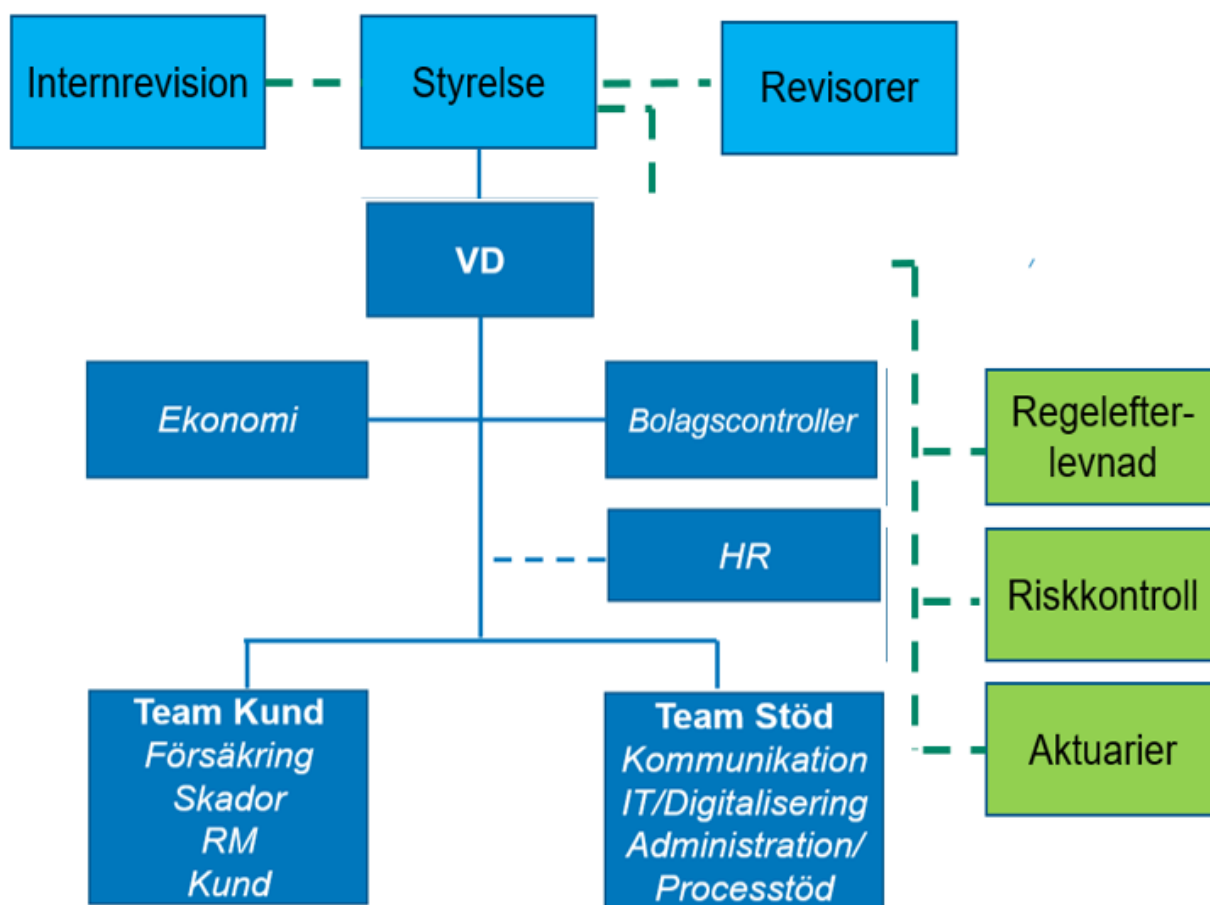
Det finns utvecklingspotential i att analysera statistik för skadekostnader under självrisk. Data inhämtas årligen från försäkringstagarna. Utvecklingen kan både förenkla inrapportering och möjligheterna till att göra statistik mer lättillgänglig och överskådlig.

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. Detta kommer delvis att bli möjligt genom stadens centrala Ärende- och dokumenthanteringssystem som kommer att införas de kommande åren. Göta Lejon ser även över hur resurserna i stödprocesserna kan bli ett bättre anpassat stöd till bolagets huvudprocesser.

Organisationsstruktur



Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

1 januari 2020 fick Göta Lejon en ny organisation som beslutades av styrelsen 2019. Efter en viss justering i maj 2021 ser organisationen ut som ovan.

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 utökad uppdrag till bolaget. Det totala försäkrade värdet som bolaget ansvarar för har ökat från cirka 70 miljarder till idag 332 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. Utvecklingen har fortsatt med förstärkningar inom försäkrings- och kundprocessen under det senaste året.

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 stödprocesserna för att kunna använda de resurser och den kompetens som finns där 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, självledarskap 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 utökade därför antalet ledare samt ökade fokus på ett utvecklande ledarskap. Ett ledarskap som bidrar till:

- Utveckling av medarbetare och arbetssätt
- Arbetstillfredsställelse 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 med viss justering i maj 2021.

- Ny och utökad ledningsgrupp bestående av ekonomichef/teamledare för skador och kund, t f teamledare för stödprocesserna samt VD (tre personer).
- Ökat fokus på ledarskap och självledarskap
 - Ledar-, ledningsgrupps- och medarbetarutveckling
 - Två nya tjänster med personalansvar
 - Åtta medarbetare får ny chef
- Sen 1 maj ny processägare för it.
- I övrigt inga förändringar i processägarskap och arbetsuppgifter för övriga medarbetare
- Inga förändringar i mötesstruktur.

Medarbetarnas kompetens

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 12 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 11 år.

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

För att kunna möta de försäkrings- och riskhanteringsutmaningar som bolaget står inför de närmaste åren så arbetar bolaget under 2021 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 2021:

- Utveckling av medarbetare och arbetssätt
- Arbetstillfredsställelse 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.

Ett fåtal tjänster inom bolagets stödprocesser har sin rekryteringsbas inom den kommunala sektorn.

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

Leverantörer

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 2021 uppgår till 60 mkr. Nedan framgår bolagets återförsäkrare i fallande ordning.

| Återförsäkrare | Premie |
|-------------------------|-------------------|
| Zurich | 15 987 191 |
| Swiss Re (DK) | 9 029 915 |
| Länsförsäkringar Sak AB | 7 814 506 |
| QBE | 5 850 995 |
| Swiss Re (GE) | 3 778 207 |
| Hannover Re | 3 371 030 |
| Moderna Försäkringar | 3 157 492 |
| Sirius | 3 053 013 |
| Hannover Re/HDI | 2 351 957 |
| AIG | 1 832 417 |
| Scor | 1 186 286 |
| Munich Re | 1 186 286 |
| Gen Re | 578 000 |
| Riskpoint | 575 069 |
| HDI | 185 134 |
| Moderna | 94 750 |
| Arch Re | 92 500 |
| Totalsumma | 60 124 750 |

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 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

Riskhantering - FCG

Regelefterlevnad - Wesslau Söderqvist advokatbyrå i stockholm KB

Aktuarien – Nordic Actuary AB

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

Skadeförebyggande/RM

Göta Lejon utvecklar en riskhanteringsmodul i försäkringssystemet Insman. En del av arbetet innebär ett systemstöd för riskbesiktningens arbetet vilket kommer att möjliggöra uppdaterade sammanställningar och hjälp i arbetet med uppföljningar. Som en konsekvens måste riskbesiktningens konsulterna 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, Insmän, 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

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-, ekonomi- 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 premievolyms 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

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

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

Inget utvecklingsbehov.

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 riskhantering | Ledning |
| Riktlinje för internrevision | Ledning |
| Riktlinje för fritextfält - GDPR | Ledning |
| Integritetspolicy | Ledning |
| Riktlinje för rapportering till myndighet samt tillägg | Ledning |

| Dokument | Kluster |
|---|-------------------|
| 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 |
| Etikpolicy | Ledning |
| Riktlinje för hantering av Intressekonflikt | Ledning |
| Riktlinje för rapportering och datakvalitet | 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 |
| Riktlinje för värdering av solvensbalansräkning samt bolagets kapitalbasmedel | Riskhantering |
| | |
| Övriga dokument | |
| Riskhanteringsrapport | 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

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

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.

Värdeord

Göta Lejon har tre värdeord för hur bolagets medarbetare arbetar:

- För stadens bästa
- Tillsammans
- Framåtriktat

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

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

Förhållningssätt

Bolaget 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. Nyttänkande är inte att göra saker svårare men kräver öppenhet och utrymme för olikheter.

I bolagets arbete med medarbetarutveckling och självledarskap i vardagen för Göta Lejon har följande tagits fram av alla medarbetare som fokusområden under 2020 och 2021:

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

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

| De vi är till för | Medarbetare |
|--|--|
| Rätt försäkringslösningar | Attraktiv arbetsgivare |
| Rätt premie vs risk | Kompetensutveckling |
| Kompetens inom försäkring och riskhantering | Ett bra arbets- och samarbetsklimat |
| Lyhördhet - kan och förstår kundernas verksamhet och behov | |
| Arbetar/samarbetar för hela stadens bästa | |
| Ekonomi | Processer |
| Försäkringsrörelse i balans | Effektivare arbetssätt |
| Fokus på grunduppdraget | Anpassning/utveckling av försäkringssystemet |
| Benchmarking | Digitalisering |
| | |
| Tillgång till expertis (konsulter och nätverk) | |

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Se övriga delar i nulägesanalysen.

lakttagelser och utmaningar

Slutsatser från uppföljning

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Bolaget måste tillse att försäkringspremien är långsiktigt hållbar för att kunna upprätthålla en försäkringsrörelse i balans. Bolaget har under perioden 2015–2020 gått med totalt 31 mkr i förlust.

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

Bolaget kommer under 2021–2022 fortsätta att arbeta för att få tillstånd att försäkra barn- och elevolycksfallsförsäkring. 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

Genom ett internt analysarbete har tretton 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. Utöver de tre viktigaste trenderna bedöms dessa behöva belysas mer:

- Naturskador kopplat till klimatförändringar ökar
- Ökat fokus på antagonistiska hot leder till mindre transparens
- Trender relaterade till arbetsliv och arbetsmiljö

Hela omvärldsanalysen finns som bilaga till nulägesanalysen.

SWOT-analys

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

| 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 | Rekommendationer följs upp i Insman |
| Goda relationer med återförsäkrare | Öka kontakterna med återförsäkrare |
| Kontaktnät av experter inom branschen/akademien | |
| Samlad kunskap om stadens verksamheter | Förstärkt kundkontakt (kundansvarig och back-office) |
| | |
| | |
| Svagheter | Minskas genom att: |
| Sårbar organisation | Säkerställa backup och samarbete med andraförvaltningar/bolag inom staden och de övriga kommuncaptiven |
| Administrativa kostnader och resurser | Digitalisering av bolagets processer |
| Behov av att förstärka UW-processen | Förstärkt försäkringsprocessen och back-office |
| 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 styrelseerekrytering med fokus på försäkringskompetens |
| | |
| | |
| Hot | Avvärjs genom att: |
| Hårdnande försäkringsmarknad | Bidra till att höja nivån på kundernas Risk Management, intensifiera skadeförebyggande arbetet 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 | Lyfts vid ägardialoger samt i kontakter med kunder |
| 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 | Kontinuitetsplan och uppföljning |
| Mindre konkurrens bland leverantörer/konsulter (konsolidering i branschen) | |
| Tillgång på försäkringskompetens i regionen | |
| Sårbarhet när nyckelpersoner lämnar bolaget | Säkerställa överlämningar vid pension eller jobbyte, back-up mm |
| Möjligheter | Nyttjas genom att: |
| Samverkan inom staden | Samlokalisering och outsourcing |
| Ägardialog | Ökad kommunikation med politiska nivån |
| Ökad kunskap/aktivitet om riskhantering och trygghetsfrågor i staden | Utveckling av riskhantering och utbildning |
| Ökad "riskapitet" för bolaget (barn- och elevolycksfallsförsäkring) | |
| Digitalisering | Delta i stadens centrala projekt och utveckla försäkringssystemet |
| Centraliserad organisation i staden | Lättare att driva frågor med större förvaltningar (större kompetens/resurser) |
| Digitala kommunikationsplattformar inom staden | Ökad kommunikation med kunderna och politiska nivån |
| Omställning efter pandemin kan nyttjas genom att erbjuda flexibla arbetsvillkor vid rekrytering | |
| | |
| | |

Risker

Se bolagets övergripande riskanalys.

Bolaget ser ytterligare risker som behöver belysas:

- 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, till exempel risker inom energisektorn. Detta skulle leda till tappad premievolymer 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, till exempel 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 2022–2024:

- Utveckling av riskhantering och det skadeförebyggande arbetet i staden
- Långsiktigt hållbar premie för tillräcklig solvenskvot (försäkringsrörelse i balans)
- Marknadsanpassning av bolagets villkor och förbättrat UW-material
- Digitalisering (RM, försäkringsprocessen, styrning och ledning, dokumenthantering m.m.)
- Utveckling av bolagets kunskap runt projekt-/entreprenadförsäkring samt cyberförsäkring
- Kompetensförstärkning samt fokus på risker kopplade till klimatförändringar och cyber
- Möjlighet till presidiekontakter med viktiga kunder
- Attraktiv arbetsgivare. Fortsatt ledar- och medarbetarutveckling och fokus på att vara en modern arbetsgivare
- Ökat samarbete med andra bolag för att minska kostnader
- Barn- och elevolycksfallsförsäkring i egen regi



Omvärldsanalys 2021

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

2021-09-14



Innehåll

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Sammanfattning | 3 |
| 2 | Inledning | 5 |
| 2.1 | Om omvärldsanalys | 5 |
| 2.2 | Syfte och metod | 6 |
| 3 | Viktiga händelser och skeenden för frågeställningen | 7 |
| 4 | Trender som påverkar Göta Lejon | 9 |
| 4.1 | Megatrender och branschtrender | 9 |
| 4.1.1 | Sveriges kommuner och regioners (SKR) 13 trender | 9 |
| 4.1.2 | Svensk Försäkrings omvärldsrapport | 9 |
| 4.2 | Utvalda trender som påverkar Göta Lejon | 12 |
| 4.2.1 | Hårdare försäkringsmarknad | 12 |
| 4.2.2 | Ökade förväntningar på digitala lösningar | 13 |
| 4.2.3 | Ökad styrning från Göteborgs Stad/ägaren | 14 |
| 4.2.4 | Dokumentationskraven ökar | 14 |
| 4.2.5 | Covid-19-pandemin | 14 |
| 4.2.6 | Ekonomisk osäkerhet | 14 |
| 4.2.7 | Cyberskadorna ökar i frekvens och kostnader | 15 |
| 4.2.8 | Ökat fokus på antagonistiska hot leder till mindre transparens | 16 |
| 4.2.9 | Naturskador kopplat till klimatförändringar ökar | 17 |
| 4.2.10 | Klimatanpassningens lösningar medför nya risker ... | 18 |
| 4.2.11 | Arbeta hemma och flexibla arbetsplatser | 19 |
| 4.2.12 | Människor vill arbeta längre | 19 |
| 4.2.13 | Kundresor | 20 |
| 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 tretton 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.

Viktiga trender att belysa vidare är framför allt:

- Naturskador kopplat till klimatförändringar ökar
- Ökat fokus på antagonistiska hot leder till mindre transparens
- Trender relaterade till arbetsliv och arbetsmiljö



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

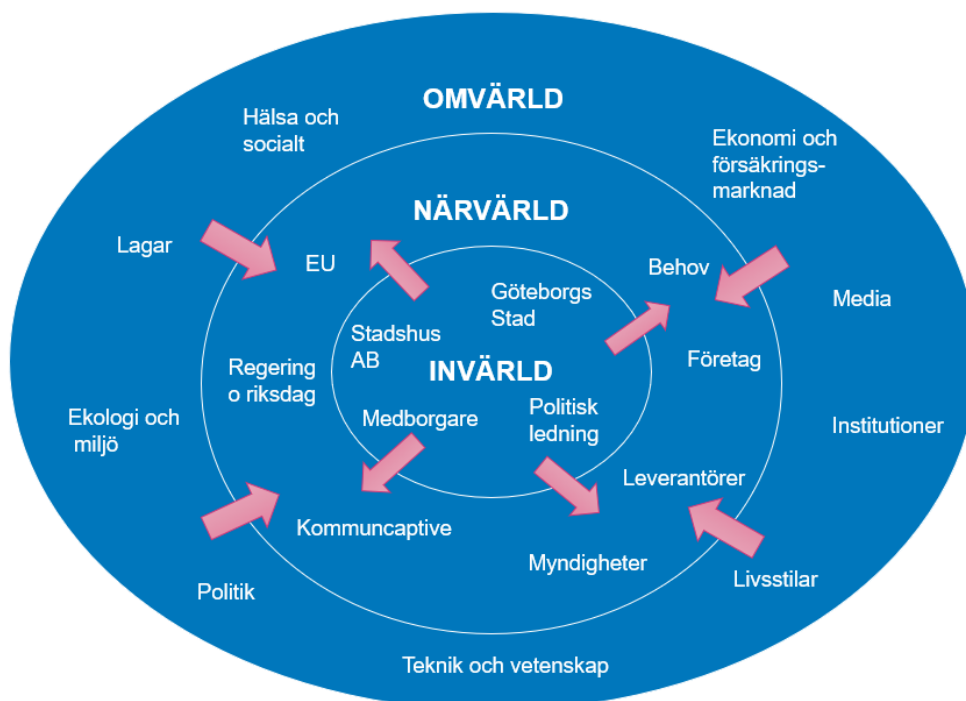
2 Inledning

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 årligen en omvärldsanalys som ska ta upp viktiga händelser, trender, förutsättningar mm som påverkar bolaget. Rapporten görs klar inför Göta Lejons styrelses strategidagar och styrelsens arbete med affärsplan, varje höst.

Metod

Göta Lejons omvärldsanalys är inte heltäckande men är framtagen med de resurser Göta Lejon själv förfogar över. Analysen bygger på fjolårets analys men med uppdateringar av trender och trendernas innehåll. En workshop i juni med ledningsgruppen och bolagets processägare är grunden för den uppdaterade 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 bedöms vara mest väsentliga för bolagets planering för 2022 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 bolagets processägare uppdaterades 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 som i vissa fall även påverkar verksamheter och vardagslivet. 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, bränder och översvämningar) som kostar allt mer.

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 under lång tid och storskador inom egendomsförsäkring har i närtid gjort att försäkringsmarknaden successivt hårdnat. Covid-19-pandemin 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 och är en viktig bakgrund. 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 omvärldsrapport

Branschorganisationen Svensk Försäkring behandlar i sin omvärldsrapport 2021 (november 2020) fyra större områden med betydelse för försäkringsbranschen. I korthet:

Den ekonomiska utvecklingen

Redan innan covid-19-pandemin fanns det tecken på en viss ekonomisk avmattning under 2020 med lägre tillväxt än föregående år. Pandemin innebar dock en historiskt stor nedgång i ekonomin, i synnerhet under andra kvartalet 2020. Sverige har tillsammans med de övriga nordiska länderna klarat sig bättre än många andra länder.

Att räntorna blir låga under en längre tid till följd av pandemin är en utmaning för försäkringsföretagen, i synnerhet för att få en god avkastning på tillgångarna utan att öka risktagandet i större omfattning. Konsekvensen av låg avkastning är att de framtida pensionsutbetalningarna kan bli lägre. Den europeiska tillsynsmyndigheten för försäkringsföretag och tjänstepension, EIOPA, har i en rapport lyft de låga räntorna som en av de största utmaningarna för försäkringsbranschen till följd av covid-19-pandemin.

Covid-19-pandemin har så här långt inte fått någon direkt påverkan på branschens förmåga att uppfylla sina åtaganden gentemot försäkringstagarna.

Svenska försäkringsföretag är också i bättre position än många europeiska företag att möta utmaningen med fortsatt låga räntor, bland annat eftersom det stora aktieinnehavet gör svenska företag mindre beroende av avkastningen på obligationer.

Försäkringsföretagen har en viktig roll för återstarten och återhämtningen av ekonomin efter covid-19 pandemin. Försäkringar gör att individer och företag i större utsträckning är villiga att konsumera och investera, vilket är viktigt för återstarten.

Reglering av försäkringsverksamhet

De nu gällande robusta regelverken för försäkringsföretagen har bidragit till att försäkringssektorn står finansiellt stark och att företagen upprätthåller ett högt konsumentskydd även under den pågående pandemin. Åtgärder från lagstiftare och myndigheter i anledning av covid-19 har inskränkt sig till vissa lättnader i och förtydliganden av regelverken på försäkringsområdet. Förhoppningsvis kan den omstart efter covid-19-pandemin som samhället nu står inför fungera som en katalysator för att regleringen i allt högre grad blir tydlig, effektiv och förutsägbar. Regleringen bör underlätta för försäkringsföretagen att bidra till en grön och digital omstart.

På EU-nivå har det, inledningsvis i EIOPA:s regi, påbörjats en viktig policymässig diskussion om hur individer och företag bör skyddas mot oväntade skador till följd av pandemier eller andra extrema händelser. Bakgrunden är att de flesta avbrottsförsäkringar, såväl i Sverige som i övriga världen, undantar skador orsakade av covid-19 (se vidare avsnitt 3.4).

Utgångspunkten för diskussionen så här långt är att enskilda försäkringsföretag inte kan bära det fulla ansvaret för de långtgående konsekvenser som kan följa av till exempel en pandemi och att ett framtida ansvar därför måste vara delat mellan privata aktörer och den offentliga sektorn.

EIOPA har nyligen publicerat riktlinjer för hantering och styrning av IT-risker som träder i kraft den 1 juli 2021. I EIOPA:s förslag till riktlinjer återfinns krav som relaterar till ledning och organisation av arbetet med IT-risker, detaljerade krav på säkerhetsåtgärder samt en hänvisning till redan publicerade riktlinjer beträffande outsourcing till molntjänstleverantörer.

Effekter för försäkringsbranschen av covid-19

Den svenska försäkringsbranschen har hittills påverkats i relativt liten utsträckning av covid-19-pandemin. På kort sikt har antalet anmälda skador gått ned medan premieinbetalningarna, som bland annat är beroende av den ekonomiska utvecklingen i stort, har fortsatt att stiga. Detta kan komma att förändras på sikt om pandemin leder till nya behov vad gäller försäkring, distribution av försäkring och hur information ges.

Covid-19-pandemin har bidragit både till att öka utvecklingstakten av digitaliserade processer internt hos försäkringsföretagen, och till att utveckla och digitalisera gränssnittet gentemot försäkringstagarna.

De totala kostnaderna för försäkringsbranschen i samband med pandemin beräknas globalt uppgå till omkring 50–100 miljarder USD.

Exempelvis beräknas kostnaden enbart för att ställa in OS i Tokyo, som skulle ha ägt rum i juli 2020, för försäkringsbranschen globalt sett uppgå till 2 miljarder USD.

För världens 20 största återförsäkringsföretag beräknas de pandemirelaterade kostnaderna uppgå till cirka 10 miljarder dollar för det första halvåret 2020. Det kan dock jämföras med det skadedrabbade året 2011 som resulterade i höga skadekostnader på 34 miljarder dollar då bland annat jordbävningen i Fukushima, en av de hittills mest kostsamma naturkatastroferna, ägde rum.

Hur god är vår beredskap?

Covid-19 har prövat det svenska krisberedskapssystemet och aktualiserat försäkringsbranschens uppgift vid samhällskriser. Försäkringsbranschen har klarat den akuta hanteringen av pandemin väl. På sikt kan erfarenheter från pandemin leda till att det svenska krisberedskapssystemet förändras för att i framtiden bättre kunna hantera långvariga kriser. Eftersom privata aktörer ansvarar för många samhällsviktiga tjänster, är en effektiv privat-offentlig samverkan en viktig del av denna utveckling. Försäkringsbranschens förmåga att upprätthålla verksamheten i samband med olika samhällsstörningar är av stor betydelse för vår krisberedskap.

4.2 Utvalda trender som påverkar Göta Lejon

Vid en workshop 14 juni tog Göta Lejons processägare 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

Försäkringsmarknaden har länge 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 för bolagets försäkringstagare (kunder). Bolaget har utan svårighet kunna teckna återförsäkringsprogram för staden med bra omfattning och till en låg premienivå.

Sedan ett par år har premierna inom företags- och industrisektorn vänt uppåt i ett globalt perspektiv. Osäkerhet och storskador har varit drivande medan effekter av Covid-19 inte blivit så kostsamt som befarat.

Flera av de stora bolagen på återförsäkringsmarknaden, inklusive konsultbolagen, rapporterar efter två kvartal att återförsäkringspremierna ser ut att plana ut. Detta efter kraftiga höjningar under flera kvartal. Efter halvårsskiftet 2021 har bränder och översvämningar under sommaren inneburit stora skadekostnader som förändrat läget till det sämre.

Stor skillnad kommer att göras mellan goda risker och risker som har större utmaningar. De goda riskernas rater lär plana ut medan sämre risker fortsätter att öka, alternativt så kommer bolagen tacka nej till risker man inte vill ha. Det kommer att bli mer vanligt att man vill förvalta goda risker man redan har, trots att kapaciteten på marknaden är god.

Kravet på ökad information om respektive objekt och risk fortsätter. Marknaden önskar gedigen information och underlag och kommer att sortera bort de kunder som inte presterar enligt kravlista och specifikation. Detta ställer stora krav på Göta Lejon och bolagets kunder och ökade krav på specialistkompetens.

Även kraven på uppföljning av rekommendationer ökar. Återförsäkrarna vill att bolagen och förvaltningarna tar rekommendationerna på allvar och arbetar med skadeförebyggande verksamhet och åtgärdar akuta brister. Saknas uppgifter om uppföljning eller om kunderna brister i sin rapportering kommer det påverka återförsäkrarna negativt och det blir svårare att få offerter vid upphandling.

Försäkringsbolagen i Europa ser även en ökad frekvens av vattenskador 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 har sammantaget 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.

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/avfall.

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.

Delningsekonomi i form av återbruk och cirkulära lösningar blir populärare och blir enklare med ny teknik och nya appar etc. På längre sikt kan det påverka hur försäkringslösningar ser ut.

I en ny rapport från Sollers Consulting ”The future of Insurance” (2021), listas trender inom digitalisering som bedöms få störst betydelse för försäkringsbranschen under de närmaste tio åren. Tunga globala försäkringsaktörer säger att de kommer att förlita sig på automatisering (robotic process automation, RPA) och konstaterar att automatisering kommer att vara långt viktigare än AI för försäkringsbranschen. Strukturerad dataöverföring, API:er (Application Program Interface) förväntas också spela en viktig roll framöver, medan tekniker som Internet of Things, blockchain och telematik inte upplevs som lika betydelsefulla, skriver Risk & Försäkring (21-08-20).

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.

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 försäkringen för elev- och barnolycksfall kommer att försäkras direkt av bolaget är viss digitalisering nödvändig, till exempel skadeanmälan on-line.

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 har varit bättre än vad som befarades för ett år sedan. Pandemins påverkan på den svenska försäkringsmarknaden för industri- och företagsförsäkring har hittills inte blivit så stor.

4.2.6 Ekonomisk osäkerhet

I SLK:s underlag (maj 2021) för budget 2022 för Göteborgs Stad förutspås statsbidragen till kommunerna att sänkas. Demografiska förändringar och pandemin bidrar också till svårigheter i ekonomin.

I spåren av pandemin försvåras de långsiktiga utmaningarna ytterligare genom att befolkningsutvecklingen avtar och arbetslösheten är på historiskt

höga nivåer. Staden befinner sig samtidigt i ett expansivt skede. Med den befolkningsökning som har skett över lång tid följer behov av stadsutveckling. Det innebär behov av nya bostäder, arbetsplatser, kommunikation och utökning av stadens verksamheter.

Investeringsstakten är på historiskt höga nivåer och det innebär att stadens skuldsättning ökar och kostnaderna för detta blir ett långsiktigt ekonomiskt åtagande som belastar kommande generationer. Därtill kommer en stor utmaning i att kompetensförsörja verksamheterna som innebär att tillgången till arbetskraft i sig leder till behov att effektivisera och hitta nya lösningar både när det gäller att på olika sätt använda kompetensen ändamålsenligt samt att nyttja den tekniska och digitala utvecklingen.

SKR förutspår att Sverige går mot normalkonjunktur 2024. Prognosen för 2021 pekar mot stark återhämtning, och även 2022 räknar de med hög tillväxt, såväl för BNP som för sysselsättningen. Efter nedgången i produktion och sysselsättning 2020 följer därmed flera år av obruten konjunkturuppgång. Jämfört med föregående prognoser antas något högre BNP-tillväxt 2021–2022, samt något lägre BNP-tillväxt under kalkylåren 2023–2024. Den djupa konjunktursvackan 2020 förväntas försvaga arbetsmarknaden också efter krisen. Andelen arbetslösa antas ännu 2024 ligga högre än de nivåer som gällde före pandemin.

Den demografiska försörjningskvoten ligger idag på cirka 77 för Sverige. Det innebär att på 100 personer i åldrarna 20–64 år finns det 77 personer som är yngre eller äldre. Denna nivå antas öka till 83 per 100 år 2040. I Göteborg, som har en betydligt större andel personer i den yrkesverksamma åldern, väntas försörjningskvoten öka från dagens 60 till 63 år 2040.

Om inga nya beslut tas så kommer dock de generella statsbidragen att trappas ned med cirka 200 mnkr om året fram till år 2023.

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.

Cyberförsäkring efterfrågas allt mer ifrån bolag och förvaltningar. Det är samtidigt svårt att hitta relevanta försäkringslösningar på marknaden.

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 2020). Säkerhetspolisen menar att man måste tänka steget längre. Det som idag ses som en möjlighet kan mycket väl innebära ett säkerhetshot imorgon. Förmågan hos främmande makt att inhämta uppgifter som är av betydelse för Sveriges säkerhet har ökat och de besitter både mycket personal och stora tekniska förmågor. Säkerhetspolisen menar vidare att det är särskilt bekymmersamt att verksamheters säkerhetsskydd brister. I kombination med främmande makts höga förmåga innebär bristerna att säkerhetskänsliga verksamheter saboteras eller att säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter röjs.

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 heltäckande säkerhetsskydd omfattar åtgärder inom områdena informationssäkerhet, personalsäkerhet och fysisk säkerhet. Detta för med sig nya förutsättningar när det gäller kundkontakter och delning av information, om säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter kan förekomma. Fler personer kan komma att behöva genomgå säkerhetsprovning och registerkontroll. Det fysiska skyddet kan behöva stärkas för att säkerställa att informationen förvaras säkert. I vissa avseenden kan det medföra att information inte delas överhuvudtaget, t ex avseende teknisk utformning, skadescenarior, lokalisering, konsekvensbeskrivningar mm.

Sammantaget får detta konsekvenser i lägre grad av transparens, vilket även medför begränsningar avseende vilken information som får skickas vidare vid upphandling av återförsäkring.

Hos många myndigheter, företag och organisationer saknas kompetens och resurser att arbeta med frågorna. Detta innebär att en kunskapshöjning behöver ske. Detta är ett arbete som behöver ta tid och prioriteras av ledningen. Detta leder till en ökad arbetsbelastning hos flera delar av staden, inklusive Göta Lejon.

Säkerhetsskyddet påverkar även kundernas arbete. Man prövar sig fram och det medför praktiska svårigheter.

Civilt försvar kommer sannolikt att påverka kundernas arbete i större utsträckning. MSB har till exempel uppdaterat sin nationella risk- och förmågebedömning som innehåller sju utvecklingsområden. Civil beredskap är ett nytt begrepp som innefattar civilt försvar och krisberedskap.

4.2.9 Naturskador kopplat till klimatförändringar ökar

Antalet och kostnaderna för Nat Cat skador ökar. Det gäller till exempel tropiska stormar, bränder, 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.

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.

Höga vattennivåer och -flöden

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 översvämningssdrabbade 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 översvämningssområden. Ökande översvämningssrisker kan på sikt öka kostnaden för återförsäkringen och i värsta fall innebära att återförsäkring inte kan tecknas för dessa fastigheter.

Det märks ett ökat intresse av klimatanpassning hos bolagets kunder som ställer fler frågor om vad man kan göra. Delvis som en följd av sommarens översvämningar.

4.2.10 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.

4.2.11 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.

4.2.12 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.

4.2.13 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 |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Nat Cat-skador• Låga premienivåer• Låga räntor• Stora storskador• Föråldrad infrastruktur (VA)• (Corona) | <ul style="list-style-type: none">• 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. | <ul style="list-style-type: none">• 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 |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Covid-19-pandemin • Teknisk utveckling • Effektivitetskrav • Användarkompetens • Politisk styrning – (digitalisering och klimat mm) • Kundernas krav – snabbhet och tillgänglighet • Rättssäkerhet | <ul style="list-style-type: none"> • Ökade initiala kostnader för implementering • Kompetensglapp – beställarkompetens • Stora krav på Intraservice • Minskad kostnad på sikt (effektivare hantering) • Krav på IT-kompetens hos anställda | <ul style="list-style-type: none"> • 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 |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ”Mutskandalen” • Stadshus AB:s roll/ägarstyrning • Parlamentariska läget • Hela staden-perspektivet • Ekonomin • Demografin/urbanisering • Stadens stora investeringar • Hållbarhet • Ekonomiska lagkrav • New public management | <ul style="list-style-type: none"> • Mer rapportering • Mer styrande dokument • Ökade over-head-kostnader/administrativ 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 fr rapportering t – 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 belysas mer än vad som ingår i denna analys. Framför allt:

- Naturskador kopplat till klimatförändringar ökar
- 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 2021-09-14

Magnus Svedmark, kommunikationsstrateg