



Beslutsunderlag

Utfärdat 2022-10-10

Diarienummer:

Handläggare

Magnus Svedmark

Telefon: 031-368 55 02

E-post: magnus.svedmark@gotalejon.goteborg.se

Omvärlds- och nulägesanalys 2022/2023

Förslag till beslut i styrelsen för Försäkrings AB Göta Lejon

– att anta rapporterna om omvärlds- och nulägesanalys 2022/2023

Bakgrund

Styrelsen har årligen en strategikonferens för att kunna ta fram affärsplan, mål och uppdrag till bolaget följande för den kommande treårsperioden. Underlag för planeringen av mål och uppdrag är i första hand ägardirektivet men två viktiga underlag är nuläges- och omvärldsanalysen.

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

Bilagor

Bilaga 1 Nulägesanalys inför 2023

Bilaga 2 Omvärldsanalys för Göta Lejon 2022

Annika Forsgren, vd

Magnus Svedmark, kommunikationsstrateg



Göteborgs Stad
Försäkrings AB Göta Lejon

Nulägesanalys inför 2023

Försäkrings AB Göta Lejon

Innehållsförteckning

Instruktion	3
Grundläggande förutsättningar.....	4
Verksamhetens uppdrag	4
De verksamheten är till för	4
Verksamhetens processer	4
Organisationsstruktur	10
Medarbetarnas kompetens	11
Leverantörer	13
Samarbetspartners.....	15
Andra aktörer, utförare eller konkurrenter	16
Styrande dokument	16
Drivkrafter.....	18
Vision	18
Förhållningssätt	18
Viktiga framgångsfaktorer.....	19
Iakttagelser och utmaningar	20
Slutsatser från uppföljning	20
Viktiga omvärldsfaktorer och framtidsfrågor.....	20
SWOT-analys	21
Risker.....	22
Prioritering av utvecklingsfrågor	24

Instruktion

Grundläggande förutsättningar

Verksamhetens uppdrag

De verksamheten är till för

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

Bolaget behöver fortsätta arbetet med att utveckla processer/arbetssätt ytterligare ur ett kostnads- och effektivitetsperspektiv. Göta Lejon behöver vidare fokusera på att utnyttja bolagets samlade erfarenhet och kompetens på 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 förändrade och 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. Bolagets bidrag i arbetet med stadens klimatanpassning av fastigheter som kan påverkas av förändrat klimat behöver intensifieras.

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

Bolagets kommunikation med kunderna ska fortsätta att utvecklas.

Verksamhetens processer

Beskriv

SAMTLIGA PROCESSÄGARE

Huvudprocesser (kärnverksamheten)

- Försäkring/Återförsäkring
- Kundprocessen
- Skador
- RM (risk management/skadeförebyggande)

Stödprocesser

- Styrning och ledning
- Ekonomi
- Administration/processtöd
- IT/Digitalisering
- HR/personal
- Information/kommunikation
- 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 2022

är cirka 208 mkr.

Riskerna som tagits in i Göta Lejon har återförsäkrats på den svenska och internationella återförsäkringsmarknaden. Återförsäkringspremien är cirka 81 mkr. Upphandling av återförsäkring sker genom konkurrenspräglad dialog och bolaget köper externt konsultstöd för detta.

39 procent av direktpremien går till köp av återförsäkring vilket 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. 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 350 miljarder kronor. Premien är cirka 162 mkr. Det finns fyra olika återförsäkringsprogram för egendomsförsäkring. De är Stadenprogrammet, Programmet för bostadsbolagen, Energiprogrammet samt ett program avseende Terrorismåterförsäkring. I huvudprogrammet är självbehållet maximalt 17,5 Mkr per skada och 35,0 Mkr per år. Återförsäkringspremien är 81 mkr.

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 27 mkr och återförsäkringspremien är cirka 7 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 20 mkr och återförsäkringspremien är cirka 2 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 Länsförsäkringar.
- Hamnens ansvarsförsäkring. TT Club är försäkringsgivare.
- Tjänstereseförsäkring. Europeiska ERV är försäkringsgivare.
- Båtförsäkringar köps av Codan och Alandia.
- VD-styrelseansvarsförsäkringar köps av Riskpoint.
- Miljöförsäkring köps av XL Insurance Co.

KUNDPROCESSEN

Bolaget har totalt 57 kunder, d v s stadens förvaltningar och bolag. Bolaget har tre kundansvariga och varje kund har en av de kundansvariga som sin huvudkontaktperson. 19 av kunderna bedöms som prioritet 1-kunder vilket innebär att riskbilden samt komplexiteten gör att Göta Lejon behöver avdela mer resurser till dessa kunder. 21 kunder ligger på en mellannivå och 17 kunder är mindre och lättare kunder, sett ur ett försäkringsperspektiv.

I kundarbetet 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.

De kundansvariga omfattas av Försäkringsdistributionslagen och ska årligen genomgå utbildning på minst 15 timmar.

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 skadeförvaltningschef.

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 anläggnings specifika 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 besiktningssplan 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, teamledare för 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 intern kontroll har bolaget tre ”försvarslinjer” som kvartalsvis följer upp verksamheten enligt på förhand fastställda granskningsplaner. Förutom bolagets egna kontroller av verksamheten finns regelfterlevnadsfunktionen, 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. Leverantörsfakturer går in i bokföringen via stadens fakturasystem Proceedo. Även stadens lönesystem är uppkopplat mot ekonomisystemet.

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 försäkringsystemet 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.

Göta Lejon upphandlar årligen återförsäkring samt köpta försäkringar enligt LOU.

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 energirisker. 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.

Flera av de arbetsmoment som utförs av de kundansvariga behöver digitaliseras för att minska arbetsbördan och att fokus kan läggas på rätt saker. Det är också viktigt att prioritera de kunder som verkligen är i behov av bolagets resurser.

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

Bolaget har lagt ett stort arbete på systemstöd för registrering och uppföljning av rekommendationer i försäkringssystemet Insman. Detta digitaliseringsarbete är nu i drift varför fokus inom detta område nu istället behöver riktas mot förbättringsmöjligheter i uppföljningsprocessen, användarfrågor och framtagning av mätvärden såsom nyckeltal och indikatorer.

Ett annat utvecklingsområde i Insman är digitalisering av EML-beräkningar. Utvecklingen gör det möjligt att enklare uppdatera beräkningar när försäkringsvärden förändras. Det blir också enklare att ta fram EML-sammanställningar, t ex vid återförsäkringsupphandling eller solvensrapportering till Finansinspektionen.

Under 2021 utvecklades bolaget gränssnittet för inrapportering av skadekostnader under självrisk. Behovet framöver handlar om att göra statistiken mer lättillgänglig, överskådlig och användbar.

Ytterligare ett område som har behov att digitaliseras är processen för skadeförebyggande bidrag.

I takt med den hårdnande försäkringsmarknaden så behöver bolaget kontinuerligt se över och utvärdera det skadeförebyggande arbetet. Detta pågår för närvarande bland annat genom en projekt om mätning av kundernas skadeförebyggande arbete.

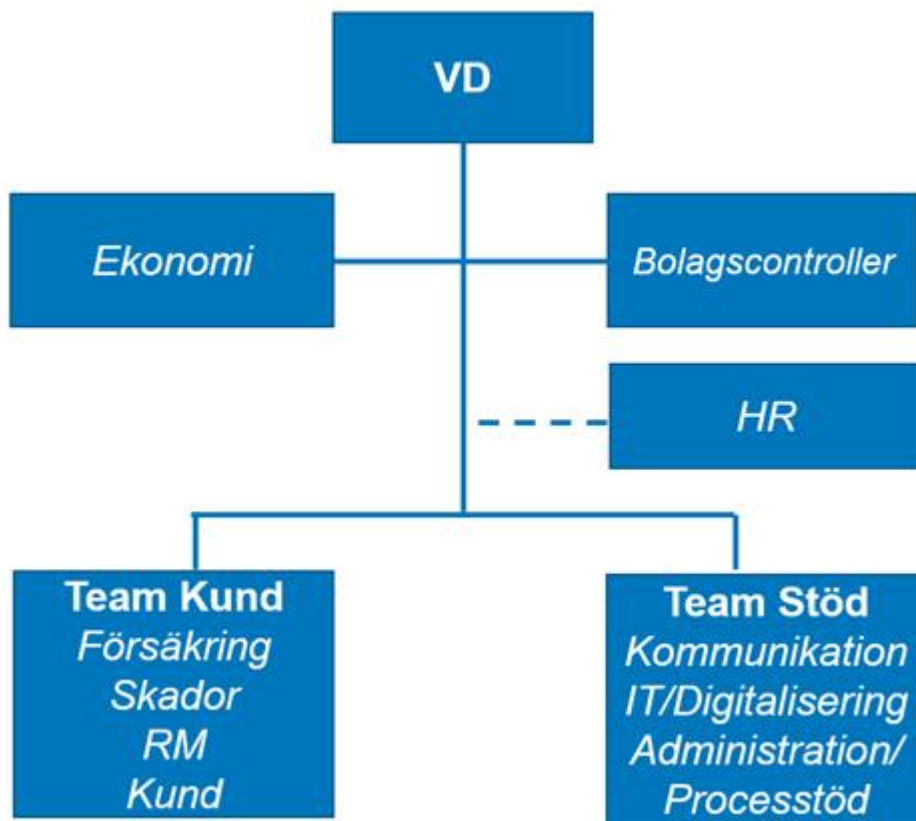
Stödprocesser

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 Ciceron 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

Beskriv



Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

ANNIKA

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 cirka 350 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
 - o Ledar-, ledningsgrupps- och medarbetarutveckling
 - o Två nya tjänster med personalansvar
 - o 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

Beskriv

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

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

Leverantörer

Beskriv

SAMTLIGA PROCESSÄGARE

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 2022 uppgår till 81 mkr. Nedan framgår bolagets återförsäkrare i fallande ordning.

Återförsäkrare 2022	Summa av Premie
Trygg Hansa	21 318 181
Zurich	13 467 627
Swiss Re (DK)	12 480 418
QBE	6 307 241
Moderna Försäkringar	5 893 030
Swiss Re (GE)	4 472 822
Hannover Re	4 027 315
Hannover Re/HDI	3 694 744
Sirius	3 598 996
AIG	1 952 702
Scor	1 404 620
Munich Re	1 264 158
Riskpoint	639 629
Gen Re	587 018
AXAXL	200 000
Arch Re	139 500
Totalsumma	81 448 002

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, Van Ameyde 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. Bolaget har ramavtal med tre leverantörer:

- Aon Sweden
- P&B
- Söderberg & Partners

Ekonomi

Bolaget använder stadens ekonomisystem 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.

Löpande redovisning sköts till stor av Göteborgs Stads Leasing AB.

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 aktuarietjänsterna.

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 arbete vilket kommer att möjliggöra uppdaterade sammanställningar och hjälp i arbetet med uppföljningar. Som en konsekvens måste riskbesiktningss 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, Insman, varför kontinuerlig utbildning i systemet krävs då nya funktioner

kommer samt när nya skadereglerare ska introduceras i systemet.

Upphandling sker enligt LOU.

Skaderevision genomförs vart tredje år. För att kunna få en bra uppföljning av revisionen bör denna göras ett år efter avtalsstart då det annars inte är möjligt att följa upp de enskilda skadereglerarna eller skaderegleringsbolaget vid leverantörsbyte.

Vid storskadereglering krävs en större dialog mellan skaderegleringsbolaget och skadeförvaltare på bolaget. Handläggningen av storskador är väl preciserad i ramverk och riktlinjer för respektive försäkringstyp men försvåras ibland av bristande kommunikation mellan skadereglerare och kund.

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. Man hade problem med skador och hade svårt att försäkra sig 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

Beskriv

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

Beskriv

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.

Följande riktlinjer finns för styrning och kontroll i bolaget:

Dokument	Styrelsebehandlad
Rutin för förmånstagarregister	2022-04-21
Finansiell anvisning	2022-04-21
Riktlinje för ersättningar	2022-04-21
Riskpolicy för Försäkrings AB Göta Lejon	2022-04-21
Försäkringstekniska riktlinjer och beräkningsunderlag (2 dok)	2022-04-21
Riktlinje för reservsättning	2022-04-21
Riktlinje för återförsäkring	2022-04-21
Riktlinje för tekningsrisker	2022-04-21
Riktlinje för överprövningar	2022-04-21
Riktlinje för datakvalitet	2022-04-21
Riktlinje för riskhantering och riskhanteringsfunktionen	2022-04-21
Riktlinje för regelefterlevnadsfunktionen	2022-04-21
Riktlinje för utlagd verksamhet	2022-04-21
Riktlinje för aktuariefunktionen	2022-04-21
Riktlinje för internrevisionsfunktionen	2022-04-21
Riktlinje för fritextfält	2022-04-21

Dokument	Styrelsebehandlad
Integritetspolicy för Försäkrings AB Göta Lejon	2022-04-21
Riktlinje för hantering av klagomål	2022-04-21
Styrelsens rapportinstruktion samt styrelsens sammankomster	2022-04-21
VD instruktion för Försäkrings AB Göta Lejon	2022-04-21
Arbetsordning för styrelsen i Försäkrings AB Göta Lejon	2022-04-21
Riktlinje för hantering och rapportering av händelser av väsentlig händelse	2022-04-21
Etikpolicy	2022-04-21
Manual för Företagsstyrning	2022-04-21
Riktlinje för hantering av intressekonflikt	2022-04-21
Riktlinje för lämplighetsprövning	2022-04-21
Riktlinje för försäkringsdistribution	2022-04-21
Riktlinje för användarstyrda IT applikationer	2022-04-21
Riktlinje för egen risk- och solvensanalys	2022-04-21
Riktlinje för värdering av solvensbalansräkning samt bolagets kapitalbasmedel	2022-04-21
Riktlinje IKT	2022-04-21

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.

Bolaget ser också ett behov av utbildningsinsatser både för styrelsen och medarbetarna.

Drivkrafter

Vision

Beskriv

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

Förhållningssätt

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

Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för

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

Vi bryr oss

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

Vi arbetar tillsammans

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

Vi tänker nytt

Samhället och människorna förändras. Våra etablerade lösningar räcker inte alltid till. Därför är

utveckling en ständig närvarande fråga i verksamheten. Vi ska hitta nya lösningar inom ramen för de resurser och de uppdrag vi har. Nyttänkande är inte att göra saker svårare men kräver öppenhet och utrymme för olikheter.

Beskriv

I bolagets arbete med medarbetarutveckling och självledarskap i vardagen för Göta Lejon har följande tagits fram av alla medarbetare som fokusområden under 2020-2022:

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, medledarskap och ledarskap samt för våra förhållningssätt.

Viktiga framgångsfaktorer

Beskriv - Framgångsfaktorer

De vi är till för	Medarbetare
Rätt försäkringslösningar	Attraktiv arbetsgivare
Rätt premie vs risk	Kompetensutveckling samt ledarskaps- och medarbetarutveckling
Kompetens inom försäkring och riskhantering	Ett bra arbets- och samarbetsklimat
Lyhördhet - kan och förstår kundernas verksamhet och behov	Förmåga att rekrytera, behålla och utveckla rätt kompetens
Arbetar/samarbetar för hela stadens bästa	
Ekonomi	Processer
Försäkringsrörelse i balans	Effektivare arbetssätt. Utveckla samarbetet och förmågan att lösa komplexa uppgifter.
Fokus på grunduppdraget	Anpassning/utveckling av försäkringssystemet
Benchmarking	Digitalisering och nyttja stadens it-system och verktyg
Tillgång till expertis (konsulter och nätverk)	

Analysera och sammanfatta utvecklingsbehov

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 2021-2022 har egendomsvillkoren uppdaterats.

Bolaget har fortsatt att arbeta för att få tillstånd att försäkra barn- och elevolycksfallsförsäkring. Detta för att om behov uppstår själv kunna olycksfallsförsäkra Göteborgs Stads 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 tolv 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 2028?*

Alla trender finns beskrivna i Omvärldsanalys 2022. De fem 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:

Försäkringsmarknad i förändring

- 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 krav 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.

Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador

- Staden behöver bli medveten om eventuellt risktagande
- Återförsäkrare vill ha information om hur staden ser på risk samt förebyggande åtgärder
- Egendom behöver skyddas mot stora kostnader för klimatrelaterade skador

Ökat fokus från flera aktörer på informationssäkerhet och IKT-risker

- Göta Lejon behöver prioritera det interna arbetet med informationssäkerhet – tid och resurser
- Kompetensen om informationssäkerhet behöver öka i hela bolaget
- Viktigt med hantering av bolagets personuppgifter

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

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, kompetensanalys och goda möjligheter till kompetensutveckling
Oberoende skadereglering med nätverk	Ökat fokus på rutiner
RM-program/besiktningar/analys/riskseminarier för kunder	Rekommendationer följs upp av kundansvariga och dokumenteras i Insman
Goda relationer med återförsäkrare	Öka kontakterna med återförsäkrare
Kontaktnät av experter inom branschen/akademien	Nätverk med captiven, stöd till Brandforsk, branschträffar
Samlad kunskap om stadens verksamheter	Förstärkt kundkontakt (kundansvarig och back-office)
Svagheter	Minskas genom att:
Sårbar organisation	Säkerställa backup och samarbete med andra förvaltningar/bolag inom staden
Administrativa kostnader och resurser	Digitalisering av bolagets processer. Gott samarbete inom bolaget och ökat samarbete med andra förvaltningar/bolag inom staden och de övriga kommuncaptiven. Samlokalisering med andra bolag.
Behov av att förstärka UW-processen	Förstärka back-office
Begränsade utvecklingsresurser	Utnyttja resurser och kompetens inom staden och bolaget, tex inom digitalisering och it. Konsulter och kunder med i utvecklingsprojekt.
Hot	Avvärjs genom att:
Försäkringsmarknad i förändring	Bidra till att höja nivån på kundernas Risk Management, intensifiera skadeförebyggande arbetet för att minska skadekostnaderna och mer kvalificerat UW-material. Öka kommunikationen med kunderna.
Inflation och materialbrist leder till ökade skadekostnader	Bevaka kostnadshöjningarna och fråga kunderna om påverkan på återanskaffningskostnader.
Minskad förmåga att försäkra delar av staden på grund av svårigheter att teckna återförsäkring	Mer kvalificerat UW-material. Öka kommunikationen med kunderna.
Ökade skadekostnader (storskador)	Intensifierat skadeförebyggande arbete för att minska skadekostnaderna. Rätt premie. Storskadegrupp.
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 bolaget och 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 kommunalstjänstgivare vid upphandlingar.
Förlust av systemleverantör för försäkringssystemet	Kontinuitetsplan och leverantörsuppföljning.
Tillgång på försäkringskompetens i regionen	
Förmåga att rekrytera rätt försäkringskompetens	Öka synlighet och aktivitet på t ex sociala medier. Att erbjuda flexibla arbetsvillkor vid rekrytering
Sårbarhet när nyckelpersoner lämnar bolaget	Säkerställa överlämningar vid pension eller jobbyte, back-up mm
Möjligheter	Nyttjas genom att:
Samverkan inom staden	Samlokalisering och outsourcing. Gemensamma utvecklingsinsatser.
Ågardialog	Ökad kommunikation med politiska nivå och koncernledningen för Stadshuset AB
Ökad kunskap/aktivitet om riskhantering och trygghetsfrågor i staden	Utveckling av riskhantering och utbildning
Ökad "riskaptit" för bolaget (barn- och elevolycksfallsförsäkring)	
Digitalisering	Delta i stadens centrala projekt och utveckla försäkringssystemet tillsammans med de andra kommunalstjänstgivarna
Centraliserad organisation i staden	Lättare att driva frågor med större förvaltningar (större kompetens/resurser)
Digitala kommunikationsplattformar inom staden	Ökad kommunikation med kunderna och stadens ledning

Risker

Riskbedömning

Risk	Sannolikhet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Sannolikhet x Konsekvens	Kommentar - åtgärd

Bolagets risker utvärderas årligen i en övergripande riskanalys.

De största riskerna i gällande riskanalys är:

- Fullvärdesförsäkring - Risk att det försäkrade värdet inte är stort nog och att det vid skada inte finns återförsäkring som täcker hela skadan. Göta Lejon måste då betala mellanskillnaden.

- Ej adekvat återförsäkring - Risk att återförsäkring ej täcker det som Göta Lejon åtagit sig att försäkra.

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

Styrelsen konstaterade vid sin strategikonferens 31 augusti-1 september att bolagets verksamhetsnära mål bör ligga till grund för nästa års planering också. Styrelsen pekade även ut några områden som Göta Lejon ska fokusera på i nästa år affärsplan. Bolaget ska:

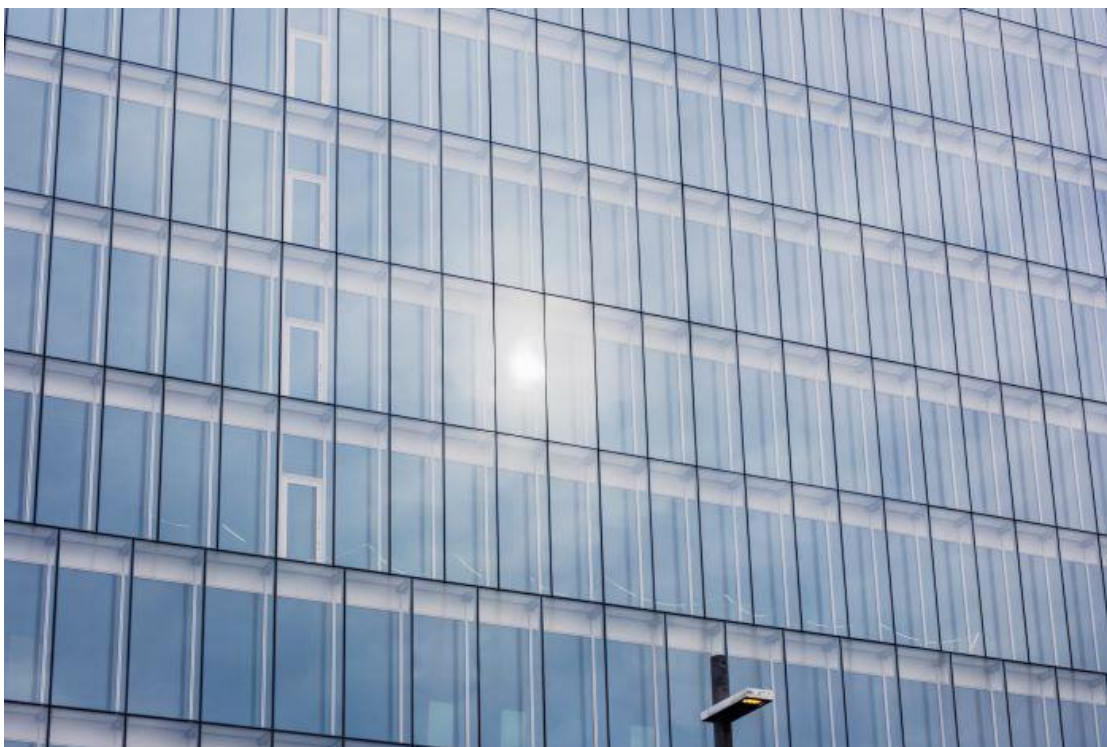
- öka arbetet med cyberrisker
- öka fokus på skadeförebyggande arbete (lägre skadekostnad ska ge resurser till mer personal)
- ökat fokus på vattenskador/-risker
- öka insatserna för att göra hela staden mer medveten om klimatriskerna i verksamheterna
- arbeta mer med självrisker i bolagets försäkringslösningar
- ytterligare uppmärksamma att frågan om bolagets bemanning är mycket viktig för minskad sårbarhet



Omvärldsanalys 2022

Vilka omvärldsförändringar kommer att ha störst påverkan på Försäkrings AB Göta Lejon fram till 2028?

2022-10-10



Innehåll

1	Sammanfattning	3
2	Inledning	4
2.1	Om omvärldsanalys	4
2.2	Syfte och metod	5
3	Viktiga händelser och skeenden för frågeställningen	6
4	Trender som påverkar Göta Lejon	8
4.1	Megatrender, branschtrender och stadens ekonomiska förutsättningar	8
4.1.1	Sveriges kommuner och regioners (SKR) tio trender .8 Svensk Försäkrings omvärldsrapport	9
4.1.2	9	
4.1.3	Ekonomiska förutsättningar för Göteborgs Stad	10
4.2	Utvalda trender som påverkar Göta Lejon	11
4.2.1	Försäkringsmarknad i förändring	11
4.2.2	Ökade krav på digitala lösningar	12
4.2.3	Ökad styrning från Göteborgs Stad/ägaren	13
4.2.4	Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador	13
4.2.5	Ökat fokus från flera aktörer på informationssäkerhet och IKT-risker	15
4.2.6	Dokumentationskraven ökar	18
4.2.7	Förnygrad underwriting-personal hos återförsäkrare ger striktare tillämpning av villkor och större försiktighet	18
4.2.8	Marknaden gör större undantag för pandemier	18
4.2.9	Arbeta hemma och flexibla arbetsplatser	18
4.2.10	Hög inflation och högre räntor	19
4.2.11	Deglobalisering	19
4.2.12	Människor vill arbeta längre	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	Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador	23
5.5	Ökat fokus från flera aktörer på informationssäkerhet och IKT-risker	24
5.6	Övriga trender	24

1 Sammanfattning

Genom ett internt analysarbete har tolv 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 2028?*

Alla trender finns beskrivna i rapporten. De fem 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:

Försäkringsmarknad i förändring

- 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 krav 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.

Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador

- Staden behöver bli medveten om eventuellt risktagande
- Återförsäkrare vill ha information om hur staden ser på risk samt förebyggande åtgärder
- Egendom behöver skyddas mot stora kostnader för klimatrelaterade skador

Ökat fokus från flera aktörer på informationssäkerhet och IKT-risker

- Göta Lejon behöver prioritera det interna arbetet med informationssäkerhet – tid och resurser
- Kompetensen om informationssäkerhet behöver öka i hela bolaget
- Viktigt med hantering av bolagets personuppgifter

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

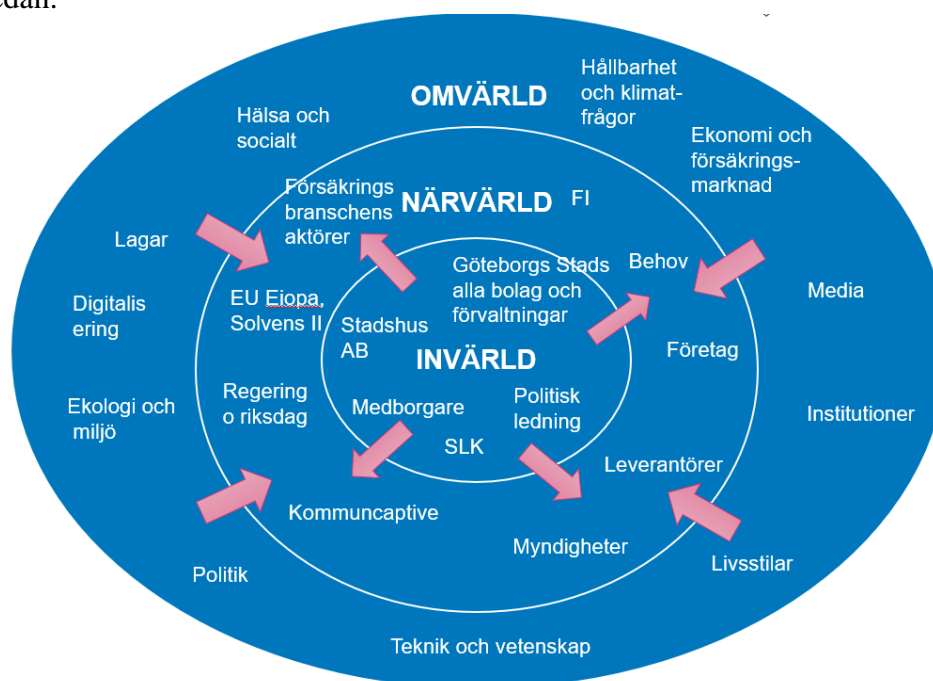
2 Inledning

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.

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.

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.

Metod

Göta Lejons omvärldsanalys är inte heltäckande men är framtagen med de resurser Göta Lejon själv förfogar över. Analysen bygger på tidigare analyser men med uppdateringar av trender och trendernas innehåll. En workshop i juni med ledningsgruppen och bolagets processägare är grunden för den uppdaterade analysen. Relevanta trender har beskrivits och de fem viktigaste trenderna analyserats utifrån drivkrafter, konsekvenser och hot/möjligheter/strategiska frågor. De strategiska frågor som bedömts vara mest väsentliga för bolagets planering för 2023 och framåt har markerats.

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

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 2028?

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. Under pandemin togs ett nytt steg när digitala möten fick ett enormt uppsving och arbete hemifrån blev vanligt. 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 hållbara investeringar. Den nya tekniken har också inneburit nya risker med till exempel batterier, solpaneler mm. Klimatförändringarna har lett till ökade NatCat-skador (naturkatastrofer, framför allt orkaner, bränder och översvämningar) som kostar allt mer. Ökande skador har i sin tur lett till större fokus på klimatanpassning för att minska skadorna vid skyfall, översvämningar och extremt väder.

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, som distribuerar försäkringar genom EU-direktivet IDD (Insurance Distribution Directive).

Den senaste tidens ekonomiska utveckling har inneburit inflation och höjda räntor.

Geopolitiska förändringar och nytt säkerhetspolitiskt läge

Förskjutningar har skett i den globala maktfördelningen, både ekonomiskt och militärt. Bland annat har Rysslands förnyade stormaktanspråk och Kinas ökade ekonomiska och militära styrka förändrat läget.

Rysslands anfallskrig mot Ukraina har även lett till ekonomiska sanktioner åt olika håll. Detta har påverkat världshandeln och förstärkt prishöjningar av

till exempel mat och energi. Leveranstider för produkter och reservdelar till industrin har blivit längre.

Utvecklingen har också gradvis lett till omtag när det gäller Sveriges syn på nationell säkerhet, krisberedskap och civilt försvar. Kommunerna har under många år successivt börjat bygga upp denna kapacitet igen.

Hårdnande och förändrad 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.

Förändringarna på försäkringsmarknaden fortsätter. Det är ännu svårt att överblicka konsekvenserna av höjda räntor och prisökningar/hög inflation.

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 av Sveriges kommuner och av 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, branschtrender och stadens ekonomiska förutsättningar

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) tio trender

I rapporten ”Vägval för framtiden 4: utmaningar mot år 2030” (2022) har SKR definierat fem övergripande områden – globalisering, demografi, klimat, teknik och värderingar – där förändringar starkt påverkar både Sverige som övriga världen. Analysen ska ses som kvalificerade bedömningar som kan användas i kommuners omvärldsarbete.

Analysen lyfter fram tio trender som kan komma att få stor betydelse för det kommunala och det regionala uppdraget. Det handlar om

1. Ökat behov av livslångt lärande.
2. Användare driver teknisk utveckling.
3. Nya livsmönster påverkar platsbundenhet.
4. Hållbarhetsarbete ger konkurrensfördelar.
5. Välfärdsbrottslighet slukar allt mer resurser.
6. Ökad polarisering och utsatthet.
7. Det lokala och regionala handlingsutrymmet utmanas.
8. Tillitens betydelse uppmärksammas allt mer.
9. Komplexa samhällsutmaningar kräver nya arbetsätt.
10. Ökad medvetenhet om samhällets sårbarhet.

4.1.2 Svensk Försäkrings omvärldsrapport

Branschorganisationen Svensk Försäkring behandlar i sin omvärldsrapport 2022 (november 2021) två större områden med betydelse för bolaget. I korthet:

Återhämtningen av den svenska ekonomin efter den kraftiga inbromsningen i samband med utbrottet av covid-19-pandemin förväntas fortsätta. Det finns dock globala risker för den ekonomiska utvecklingen, exempelvis ökad smittspridning, högre energipriser och brist på halvledare och andra insatsvaror. I takt med återhämtningen har inflationen stigit i Sverige och globalt.

Den svenska ekonomin har återhämtat sig efter den kraftiga inbromsningen våren 2020. BNP är nu tillbaka på samma nivå som innan covid-19-pandemin. Återöppnandet av samhället har bidragit till ökad konsumtion och en förbättrad arbetsmarknad. En god ekonomisk utveckling är positiv för branschen, eftersom inbetalda premier för skadeförsäkring och tjänstepension samvarierar med utvecklingen i ekonomin.

Under covid-19-pandemin har de inbetalda premierna fortsatt att stiga trots ett fall i BNP och något stigande arbetslöshet. Det beror bland annat på att löner och avsättningar till tjänstepension till stor del är kvar på samma nivå.

I synnerhet om prisökningarna sker oväntat kan stigande inflation få konsekvenser för skadeförsäkringsföretagen. Kostnaden för att åtgärda skador beror på omfattningen, men också på arbets- och materialkostnaden. Vid ökad inflation ökar dessa kostnader. Beroende på konkurrenssituation och affärsövervägande kan premier och försäkringsvillkor anpassas till den högre prisnivån eftersom skadeförsäkringar oftast löper på ett år.

Vad betyder Open Finance för försäkring?

Digitaliseringen av finanssektorn innebär ökad tillgänglighet till data och inom EU tas initiativ för att underlätta för konsumenter att dela sin finansiella information med olika företag. Detta gör det möjligt för försäkringsbranschen att bli ännu mer datadriven och ta fram innovativa försäkringslösningar. Försäkringsinformation kommer i stor utsträckning att hanteras av många aktörer i digitala ekosystem där företag samarbetar och konkurrerar. Hur bör regler för delning av data utformas för att säkerställa en god konkurrens med höga krav på säkerhet och ökad konsumentnytta?

Med tillgången till nya informationskällor och stora datamängder i kombination med tekniska innovationer och kapacitet för informationsanalys och databehandling står branschen inför stora förändringar. Redan i dag används teknik och metoder som bygger på dataanalys och artificiell intelligens i försäkringssammanhang och utvecklingen går snabbt när det gäller tillämpningar för kärnprocesser inom försäkring såsom riskberäkning, försäkringsteckning, skadehantering och marknadsföring.

Parallellt med utvecklingen av den nätbaserade ekonomin har det blivit vanligt att teknikföretag med inriktning på finansiell verksamhet, så kallade Fintech-företag, tar fram tjänster som tidigare enbart traditionella finansiella företag har erbjudit. Dessa företag kan utgöra underleverantörer, men det kan även handla om att de erbjuder eller förmedlar tjänster direkt till kund. Inom dessa system är informationen som genereras och används för att ta fram, marknadsföra och distribuera en tjänst den centrala tillgången och används av olika aktörer i en värdekedja.

4.1.3 Ekonomiska förutsättningar för Göteborgs Stad

Ur SLK:s underlag för budget 2023 för Göteborgs Stad (maj 2022).

Den ekonomiska utvecklingen är fortsatt svårbedömd. Effekter från pandemin finns alltså kvar och nya osäkerheter har uppkommit i och med kriget i Ukraina. Höjda råvarupriser och flaskhalsproblem har spätt på inflationstrycket. I Sverige ligger nu inflationen högt över Riksbankens inflationsmål. I maj höjde Riksbanken styrräntan till 0,25 procent. Frågan är nu i vilken takt som styrräntan kommer fortsätta höjas.

Trots globala risker, hög inflation och stigande räntor bedömer SKR att återhämtningen för arbetsmarknaden fortgår fram till år 2023. Utrymmet för en fortsatt ökning av sysselsättningen minskar dock med tiden. 2024 och 2025 räknar SKR med en svagare utveckling av skatteunderlaget.

Efter de stora höjningarna av de generella statsbidragen som skedde under 2020 har statsbidragen successivt trappats ned. Nedtrappningen kommer fortsätta under 2023 om inga nya beslut tas av riksdagen.

Pensionskostnaderna kommer öka kraftigt år 2023. Dels på grund av höjda avgifter/premier i det nya pensionsavtalet.

I den fas som staden befinner sig i med stadsutveckling med allt högre volymer av investeringar kommer den ekonomiska belastningen som det innebär också att bli alltmer tydlig. Avskrivningarna fortsätter att öka och med högre räntor så slår den ökande skuldsättningen igenom kraftigare på de finansiella kostnaderna. I de beräkningar som gjorts i rapporten för utvecklingen av stadens skatteintäkter och verksamhetens nettokostnader framgår att befolkningsutvecklingens påverkan på nettokostnaderna de närmaste åren beräknas bli lägre än tidigare har antagits. I stort sett förväntas ökningen av skatteintäkterna kunna möta de ökade kostnader som följer av befolkningsutvecklingen. Däremot beräknas kapitalkostnaderna öka kraftigt om de investeringsplaner som nämnderna aviserat genomförs.

Efter att ha legat relativt stabilt en bit över 2 mdkr har koncernens resultat under de senaste två åren förbättrats. År 2020 uppgick koncernens resultat till 3,3 mdkr. Resultatförbättringen under 2020 förklaras till stor del av faktorer hänförliga till pandemin. Framför allt bidrog de omfattande utökningarna av både generella och riktade statsbidrag under Pandemin till det starka resultatet. Bolagen hade däremot ett klart lägre resultat än tidigare år 2020, främst på grund av att besöksnäringen drabbades hårt av pandemin.

År 2021 förstärktes koncernens resultat ytterligare och uppgick till 5,4 mdkr. Det höga resultatet berodde dock främst på realisationsvinster som utgjorde 1,8 mdkr av resultatet. De senaste 10 åren har soliditeten därmed gått från en nivå på drygt 10 procent till en nivå på runt 25 procent. Koncernens investeringsvolym har successivt ökat under de senaste åren, främst till följd av den stadsutveckling som pågår i staden.

4.2 Utvalda trender som påverkar Göta Lejon

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

4.2.1 Försäkringsmarknad i förändring

Återförsäkringsmarknaden har fortfarande god kapacitet och premieökningarna börjar plana ut efter att ha varit ökande under lång tid. Med god kapacitet avses att det finns flera försäkringsbolag som vill och kan försäkra stora och komplexa risker på marknaden. Detta gäller framför allt de risker och exponeringar som bedöms vara goda ur ett tekniskt och skadeförebyggande perspektiv. Sämre risker är fortfarande svåra att köpa skydd för och är framför allt dyra. 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 god kapacitet på marknaden.

Den största utmaningen som underwriters, försäkringsansvariga och risk managers står inför är att besluta hur stora förändringar av försäkrade värden som ska göras med hänsyn till hög inflation och prisökningar på bland annat byggmaterial och el för att undvika underförsäkring. Prishöjningarna kan fluktuera mycket beroende på verksamhet och bransch. Ändrade värden påverkar i sin tur beräknade EML (Estimated Maximum Loss) och avbrottsvärden, Många företag ökar även sina lager för att säkerställa leveranser, vilket i sin tur driver premier.

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 samt 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 drabbad 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.

4.2.2 Ökade krav på digitala lösningar

Sveriges digitaliseringsstrategi från 2017 har det övergripande målet att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Det ställer höga krav på offentlig sektor att aktivt sträva mot att använda digitala verktyg i stor utsträckning (DIGG, Det digitala Sverige, 2022). Som ett bolag inom Göteborgs stad ser Göta Lejon dessa krav genom en tydlig målsättning från kommunfullmäktige att alla bolag och förvaltningar ska bedriva ett digitalt effektiviseringsarbete. Vi ska i första hand välja digitala lösningar när nya arbetssätt ska införas och vi har i uppdrag att se över våra processer för att säkerställa att vi fokuserar på de delar där vi har störst nytta av att digitalisera.

I pandemins spår ser vi också en ökad förväntan på digitala lösningar, inte bara från politiskt håll, utan även från våra kunder. Göta Lejon behöver förbereda sig på att skapa e-tjänster inom de flesta arbetsprocesser. Möten som tidigare genomfördes fysiskt har under pandemin blivit digitala och en del av dessa kommer fortsätta vara digitala framöver, ex webinarier och utbildningar såväl som kundmöten. Det här ställer också krav på att anställda håller sig uppdaterade kring de digitala verktygen samt att arbeta aktivt med informationssäkerhet.

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 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).

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 Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador

Antalet och kostnaderna för Nat Cat-skador minskade något under första halvåret 2022 jämfört med 2021. Det har dock under en tid varit en uppåtgående trend och de försäkrade skadorna motsvarar samma kostnader som föregående år.. 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. Sommaren 2022 har också kännetecknats av värmeböljor runt om i Europa. Hettan har resulterat i torka och våldsamma bränder i de sydeuropeiska länderna. Värmeböljorna har blivit vanligare och alltmer extrema i och med klimatförändringen.

Effekterna av klimatförändringarna är komplicerade och svåra att förutsäga, men än så länge är väderrelaterade risker försäkringsbara. Detta kan dock 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 närbeliggande 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 konsument (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 översvämningsskadedrabbade 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 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 översvämningsskador kan på sikt öka kostnaden för återförsäkringen och i värsta fall innebära att återförsäkring inte kan tecknas för dessa fastigheter. Redan nu märks ett ökat intresse från återförsäkrare avseende hur riskexponeringen ser ut för de fastigheter som Göta Lejon försäkrar.

Det märks ett ökat intresse av klimatanpassning hos bolagets kunder som ställer fler frågor om vad man kan göra. Delvis som en följd av de senaste årens översvämningar. Till exempel kostade översvämningarna i Gävleborgs och Dalarnas län förra sommaren försäkringsbolagen mer än 1,6 miljarder kronor visar en sammanställning från Försäkringsbranschen (Svensk Försäkring m fl). De varnar även för att klimatanpassningen går för långsamt. Det handlar dels om att klimatanpassningsåtgärder inte utförs men även om att många kommuner fortsätter att ta mark i anspråk, som kommer att vara utsatt för översvämningar i framtiden.

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.

4.2.5 Ökat fokus från flera aktörer på informationssäkerhet och IKT-risker

Information är värdefullt. Den kommuniceras, lagras, förädlas och används för att styra processer (www.informationssakerhet.se). Förlorad eller felaktig information kan få allvarliga följder. Information behöver därför skyddas så att

- den alltid finns när vi behöver den (tillgänglighet)
- vi kan lita på att den är korrekt och inte manipulerad eller förstörd (riktighet)
- endast behöriga personer får ta del av den (konfidentialitet)

I takt med ökad digitalisering har cyberhot och risker för störningar i it-miljöer ökat. Cyberrisker ses som ett av de största hoten mot det finansiella systemet. För att nå en samstämmighet inom finansbranschens hantering av informations- och kommunikationsteknik (IKT) och säkerhetsrisker har behovet av reglering ökat. EIOPAs riktlinjer för säkerhet och företagsstyrning avseende IKT trädde i kraft i juli 2021. Riktlinjerna är detaljrika och omfattande och sträcker sig från företagsstyrning och strategi till tekniska säkerhetsåtgärder. Ett nytt regelverk för att öka den digitala motståndskraften, DORA-förordningen, är också under framtagning och beräknas träda i kraft under 2022 och tillämpas två år efter detta. Förordningen har bestämmelser om styrning, riskhantering, testning och incidentrapportering.

Försämrat säkerhetspolitiskt läge och cyberrisker

Hotbilden mot Sverige förändras, globalisering och digitalisering ökar landets sårbarheter. Det säkerhetspolitiska läget i Sveriges närområde och i Europa har dessutom försämrats över tid, inte minst efter den ryska invasionen av Ukraina. 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.

Ett angrepp mot Sverige går inte att utesluta. Ett angrepp kan mycket väl ske genom en cyberattack mot viktiga samhällssektorer. Stärkt cybersäkerhet i samhället är därför viktigt för att upprätthålla krisberedskap och totalförsvaret. Säkerhetspolisen menar 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.

I en rapport i maj 2022 redovisade Finansinspektionen ett antal förslag och åtgärder för att stärka den digitala motståndskraften hos företag i den finansiella sektorn. Bland annat föreslås en kraftig ambitionshöjning i FIs tillsyn över finansiella företags cyberrisker.

Försäkringsaspekter på säkerhetsskydd

Områdena säkerhet och säkerhetsskydd har olika traditioner och kultur. Medan säkerhet ofta uppmuntrar öppenhet innebär säkerhetsskydd ofta istället krav på sekretess och tystnadsplikt. En säkerhetsskyddsanlys 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.

Försäkringsaspekter på cyberattacker

Under de senaste åren har cyberskador ökat, både avseende frekvens och kostnad. 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.

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.

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. 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

4.2.6 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.

4.2.7 Föryngrad underwriting-personal hos återförsäkrare ger striktare tillämpning av villkor och större försiktighet

Det sker en föryngring av underwriterkåren hos de privata försäkringsbolagen från vilka Göta Lejon köper försäkring och återförsäkring. Men efterfrågan är fortfarande stor och det är fortfarande ont om kompetens inom området försäkring. Detta märks inte minst i städerna utanför Stockholm. I Stockholm byter försäkringstjänstemännen arbetsgivare oftare än tidigare och relativt unga och oerfarna underwriters får tidigt seniora roller. En konsekvens av detta är att trovärdigheten minskar. En person som ena dagen argumenterar för ett sätt att hantera ett problem, har ett annat förhållningssätt hos en annan arbetsgivare, ett halvår senare.

Dessa snabba karriärsteg kan också leda till att underwriters mandat begränsas, vilket innebär en längre upphandlingsprocess för beställarna eftersom underwritern behöver accept i ett högre chefsled i organisationen.

4.2.8 Marknaden gör större undantag för pandemier

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. Men vi kan befara att nya smittor eller varianter av Covid-19 kan dyka upp. Vi förväntar oss att återförsäkringsbolagen fortsätter att göra undantag för dessa smittsjukdomar. Undantagen kommer att bli mera generella och konsekvensen blir en större begränsning av villkoren.

4.2.9 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.

4.2.10 Hög inflation och högre räntor

Den ekonomiska utvecklingen är fortsatt svårbedömd. Det är flera faktorer som bidrar till det. Effekter från pandemin finns alltså kvar och nya osäkerheter har uppkommit i och med kriget i Ukraina. Höjda råvarupriser och flaskhalsproblem har spätt på inflationstrycket. I Sverige ligger nu inflationen högt över Riksbankens inflationsmål. Inflationstakten enligt Konsumentprisindex, det vill säga förändringen från samma månad föregående år, var 7,2 procent i maj 2022. Konjunkturinstitutet räknar i juni med en årsinflation på 7,4 procent och nästa år på 4,6 samt för 2024 på 1,9 procent.

Den höga inflationen påverkar bolagets försäkrade värden och kan i värsta fall leda till underförsäkrad egendom. Om försäkringsvärdena skiljer sig för mycket från verkligt återanskaffningsvärde kan bolaget riskera att inte ha full återförsäkringstäckning.

Högre inflation leder till högre räntor. I maj höjde Riksbanken styrräntan till 0,25 procent. Konjunkturinstitutet räknar i juni med en styrränta på 1,5 procent vid årets slut och att den ska ligga kvar där ända till 2024.

För Försäkrings AB Göta Lejon innebär högre räntor att bolagets resultat ökar. Varje procentenhets ökning innebär ca 3 mnkr högre resultat för bolaget. För bolagets kunder är det dock mestadels negativt då de flesta är nettolåntagare.

4.2.11 Deglobalisering

De senaste åren har de geopolitiska spänningarna ökat i världen, framför allt mellan USA och Kina. Till det kommer nu kriget i Ukraina, som lär leda till en ytterligare deglobalisering och uppdelning av världen i intressesfärer. I ett sådant scenario kan tillväxten bli lägre och inflationen högre än med en återgång till globalisering.

Trenden att man lägger produktion närmare hemma, som drivits mycket av automatiseringen, kommer troligen att öka av ett geopolitiskt tryck i kombination med att erfarenheterna av pandemin gjort att många vill vara mer självförsörjande. Det är dock inte nödvändigtvis bra för världsekonomin. Då minskar vinsterna från specialisering, vilket dämpar tillväxten, samtidigt blir också inflationen högre, till följd av högre lönekostnader när produktion flyttas till hemmamarknaderna och även en minskad konkurrens. Det finns också risk för brist på arbetskraft vilket ytterligare ökar inflationen.

Men deglobaliseringen kommer att ske gradvis under många år. Källa: Danske Bank.

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 generationsskiftet 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.

5 Analys av trender

De fem 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 från rapportering till styrelse – ägardialog – Stadshus AB - bolagsstyrelsen • Effektivare administration/resursoptimering • Centralisering bra för kundrelationerna

5.4 Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
<ul style="list-style-type: none"> • Klimatförändring, mer extremt väder medför fler och dyrare naturskador och ökade risker för stora skador • Effekter av klimatförändringar märks i försäkringsskador • Försäkringsbranschen i Sverige önskar behålla skyddet vid naturskada • Klimatanpassningsarbetet går långsamt, nyproduktion sker i utsatta lägen 	<ul style="list-style-type: none"> • Försäkringsbranschen blir tveksam till att försäkra fastigheter i utsatta lägen • Försäkringsbranschen kan tacka nej till att erbjuda försäkring • Fler och dyrare naturskador 	<ul style="list-style-type: none"> • Behov att analysera konsekvenser av översvämning och skyfall – både baserat på kund och geografiskt område • Kunskapen om klimatanpassningsåtgärder behöver öka • Staden behöver bli medveten om eventuellt risktagande • Återförsäkrare vill ha information om hur staden ser på risk samt förebyggande åtgärder • Samarbete inom staden • Egendom behöver skyddas mot stora kostnader av klimatrelaterade skador

5.5 Ökat fokus från flera aktörer på informationssäkerhet och IKT-risker

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strat frågor
<ul style="list-style-type: none"> • Geopolitisk utveckling och försämrat säkerhetspolitiskt läge • Organiserade cyberhot • Globalisering • Digital utveckling har medfört risker kopplade till it-incidenter, såsom cyberrelaterad brottslighet och antagonistiska angrepp • Finansiell sektor är kritisk för fungerande samhälle • Cyberangrepp är ett växande hot mot finansiella företag 	<ul style="list-style-type: none"> • Större krav på informationssäkerhet i kundrelationer • Myndigheter ställer större krav från på informationssäkerhet i bolagets verksamhet • Resurser kommer gå åt löpande till arbetet med informationssäkerhet • Större krav på att Göta Lejon följer upp leverantörer avseende informationssäkerhet/IKT 	<ul style="list-style-type: none"> • Göta Lejon behöver prioritera det interna arbetet med informationssäkerhet – tid och resurser • Kunskapen om informationssäkerhet behöver hämtas hem i bolaget • Fler behöver bli involverade i informationssäkerhetsarbetet • Kompetensen om informationssäkerhet behöver öka i hela bolaget • Hantering av bolagets personuppgifter • Arbetet möjliggör förbättrad ordning och reda vilket kan leda till högre effektivitet

5.6 Övriga trender

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

Göteborg 2022-08-26

/Göta Lejons processägare

Redaktör Magnus Svedmark, kommunikationsstrateg
Omslagsbild Lo Birgersson