



---

**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2024-09-11

Diarienummer 0117/23

Handläggare

Magnus Svedmark

Telefon: 031-368 55 02

E-post: [magnus.svedmark@gotalejon.goteborg.se](mailto:magnus.svedmark@gotalejon.goteborg.se)

## Omvärldsanalys 2024

### Förslag till beslut

I styrelsen för Försäkrings AB Göta Lejon:

Styrelsen antecknar rapporten om omvärldsanalys 2024.

### Sammanfattning

I omvärldsanalysen sammanfattas strategiska frågeställningar kopplade till de sju trender som bedömdes påverka Göta Lejon mest inför 2030.

### Bedömning ur ekonomisk dimension

Bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

### Bedömning ur ekologisk dimension

Bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

### Bedömning ur social dimension

Bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

### Samverkan

Ingen samverkan har genomförts

### Bilagor

1. Omvärldsanalys 2024

## Ärendet

I arbetet med affärsplan för 2025–2027 behöver styrelsen underlag om bolagets nuläge och en omvärldsanalys av vilka strategiska frågor som bedöms vara viktiga för bolaget de närmaste åren. För omvärldsanalysen används en metod för trendanalys som är fritt utvald efter de analysmetoder som det internationella konsult- och analysföretaget Kairos Future använder och lär ut.

I omvärldsanalysen sammanfattas strategiska frågeställningar kopplade till de sju trender som bedömdes påverka Göta Lejon mest inför 2030.

- Svårare för offentliga verksamheter att vara attraktiva på försäkringsmarknaden
- Ökad förväntan på hållbarhet i affärsmodeller och styrning
- Högre förändringstakt på informationssäkerhet och hantering av IKT-risker
- Ökade krav inom regelefterlevnad från myndigheter och stadens ledning
- Försämrat säkerhetsläge i omvärlden
- Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador
- Snabb utveckling av AI och ökade krav på digitala lösningar

## Beskrivning av ärendet

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 omvärldsanalysen kompletterar med trender och skeenden i omvärlden som påverkar Göta Lejon framåt. Det som kommer fram leder i sin tur till eventuella justeringar i strategikartan, som är bolagets viktigaste styrningsverktyg. Utifrån underlagen och diskussioner under strategikonferensen tar styrelsen senare beslut om affärsplan, mål och uppdrag till bolaget.

## Bolagets bedömning

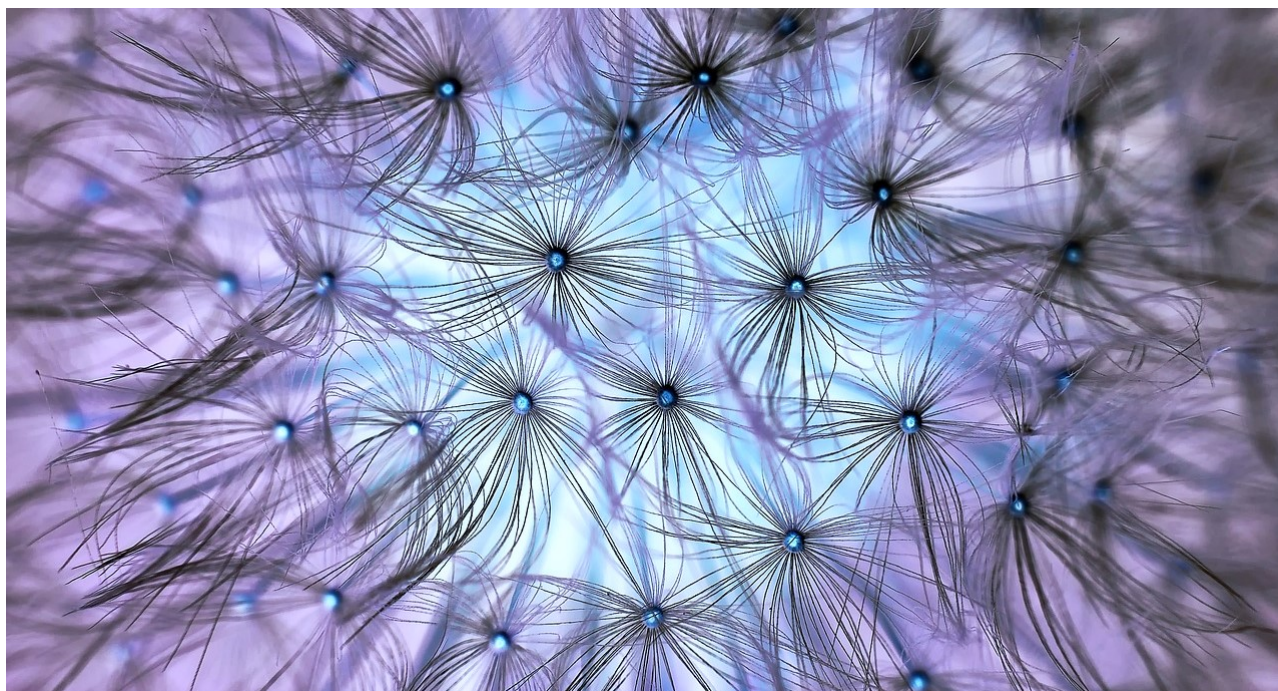
Det är bolagets bedömning att omvärldsanalysen är ett viktigt underlag till styrelsen i arbetet med affärsplan för 2024–2026.



# Omvärldsanalys 2024

Vilka omvärldsförändringar kommer att ha störst påverkan på Försäkrings AB Göta Lejon fram till 2030?

2024-09-11



# Innehåll

<b>1</b>	<b>Sammanfattning</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Inledning</b>	<b>6</b>
2.1	Om omvärldsanalys	6
2.2	Syfte och metod	7
<b>3</b>	<b>Viktiga händelser och skeenden för frågeställningen</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Trender som påverkar Göta Lejon</b>	<b>10</b>
4.1	Megatrender, branschtrender och stadens ekonomiska förutsättningar	10
4.1.1	Sveriges kommuner och regioners (SKR) tio trender	10
4.1.2	Svensk Försäkrings omvärldsrapport	11
4.1.3	Ekonomiska m fl förutsättningar för Göteborgs Stad	13
4.2	Utvalda trender som påverkar Göta Lejon	14
4.2.1	Svårare för offentliga verksamheter att vara attraktiva på försäkringsmarknaden	14
4.2.2	Ökad förväntan på hållbarhet i affärsmodeller och styrning (t ex nya risker, material, HR och återbruk)	15
4.2.3	Högre förändringstakt på informationssäkerhet och hantering av IKT-risker (inkl DORA)	16
4.2.4	Ökade krav inom regelefterlevnad från myndigheter och stadens ledning	16
4.2.5	Försämrat säkerhetsläge i omvärlden	16
4.2.6	Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador	18
4.2.7	Snabb utveckling av AI och ökade krav på digitala lösningar	19
4.2.8	Stor rotation av personer hos återförsäkrare ger sämre kontinuitet och ökad osäkerhet	21
4.2.9	Kompetensförsörjning av senior personal svårare	21
4.2.10	Försämrad ekonomi för kommunen	21
4.2.11	Mer deglobaliserad handel	23
<b>5</b>	<b>Analys av trender</b>	<b>24</b>
5.1	Svårare för offentliga verksamheter att vara attraktiva på försäkringsmarknaden	24
5.2	Ökad förväntan på hållbarhet i affärsmodeller och styrning (t ex nya risker, material, HR och återbruk)	25
5.3	Hög förändringstakt på informationssäkerhet och hantering av IKT-risker (inkl DORA)	26
5.4	Ökade krav inom regelefterlevnad från myndigheter och stadens ledning (inkl DORA)	27
5.5	Försämrat säkerhetspolitiskt läge	28

5.6	Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador .....	29
5.7	Snabb utveckling av AI och ökade krav på digitala lösningar 30	
6.	Effekter på Göta Lejons strategikarta .....	30

# 1 Sammanfattning

Genom ett internt analysarbete har elva 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 2030?*

Alla trender finns beskrivna i rapporten. De sju trender som har bedömts påverka Göta Lejon mest har analyserats djupare vad gäller drivkrafter, konsekvenser och hot/möjligheter/strategiska frågor. De viktigaste för respektive trend bedömdes vara:

## **Svårare för offentliga verksamheter att vara attraktiva på försäkringsmarknaden**

- Återförsäkrare kan inte teckna risk på grund av att underwriting-information saknas
- Återförsäkrare vill inte teckna risk på grund av att rekommendationer och underhållsprojekt försenas
- Återförsäkrare vill inte teckna risk på grund av att upphandlingsprocessen tar tid och är komplicerad i jämförelse med den privata marknaden

## **Ökad förväntan på hållbarhet i affärsmodeller och styrning (t ex nya risker, material, HR och återbruk)**

- Nya risker på grund av nya tekniska lösningar
- Nya risker på grund av krav på cirkularitet
- Nya krav i leverantörskedjor, t ex avseende finansiering och arbetsförhållanden

## **Högre förändringstakt på informationssäkerhet och hantering av IKT-risker (inkl DORA)**

- Göta Lejon behöver prioritera det interna arbetet med informationssäkerhet
- Kompetensen om informationssäkerhet behöver öka i hela bolaget
- Hanteringen av bolagets personuppgifter måste utvecklas

## **Ökade krav inom regelefterlevnad från myndigheter och stadens ledning**

- Ökade krav ger minskade resurser för grunduppdraget. Är något valbart för Göta Lejon som litet bolag? Annan prioritering?
- Ökat samarbete inom staden och mellan kommuncaptiven
- Effektivare administration/resursoptimering
- Säkerställa kompetensöverföring mellan konsulter och Göta Lejon

## **Försämrat säkerhetsläge i omvärlden**

- Arbetssätt som möjliggör fortsatt informationsflöde i försäkrings- och återförsäkringsprocessen
- Säkerställande och upprätthållande av adekvata säkerhetsåtgärder som upprätthåller säkerhetsnivån och samtidigt är resurseffektiva
- Ökad medvetenhet om säkerhetshot

### **Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador**

- Analysera konsekvenser av översvämning och skyfall – både baserat på kund och geografiskt område
- Höja stadens medvetenhet om eventuellt risktagande
- Återförsäkrare vill ha information om hur staden ser på risk samt förebyggande åtgärder

### **Snabb utveckling av AI och ökade krav på digitala lösningar**

- Kostnad/resurser för kompetens
- Ny syn på arbetsmiljö
- Nya risker – digitalt arbetssätt (informationssäkerhet, cyberrisker, korrekt data input)

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

### **Uppdatering av strategikartan**

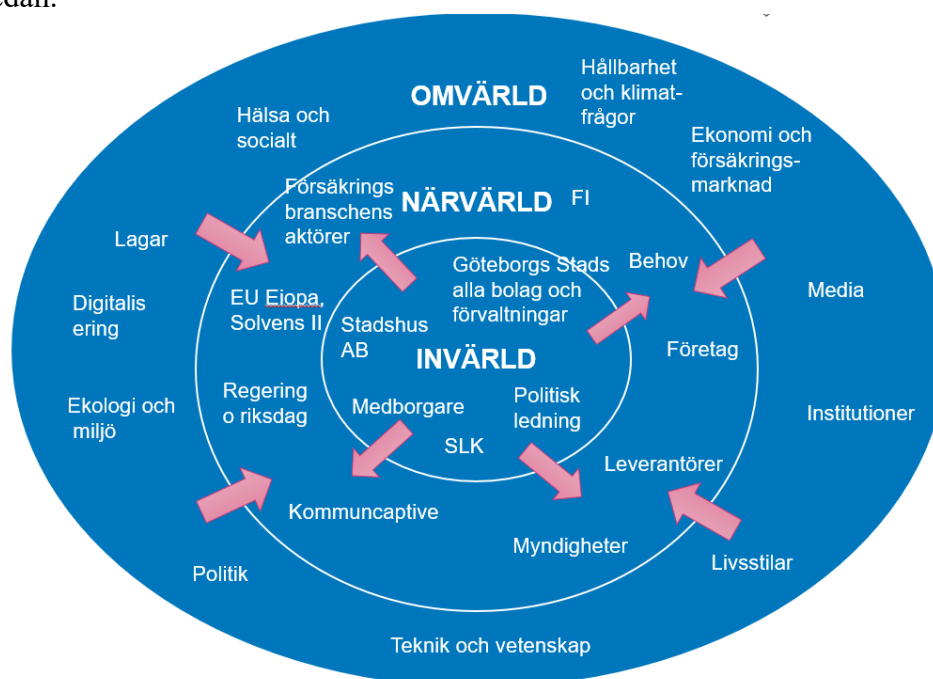
Analysen av trenderna pekar på behov av att justera några delar av bolagets strategikarta.

## 2 Inledning

Göta Lejon har löpande omvärldsbevakning i form av mediebevakning, deltagande i konferenser/seminarier, samarbete med andra kommuncaptive, fackpress, möten med kollegor i branschen och kunder/medarbetare inom Göteborgs Stad osv. Omvärldsanalysen syftar till att årligen strukturera och sammanställa bevakningen 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 utan 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 maj med ledningsgruppen och bolagets processägare är grunden för den uppdaterade analysen.

Relevanta trender har beskrivits och de sju viktigaste trenderna analyserats utifrån drivkrafter, konsekvenser och hot/möjligheter/strategiska frågor. De strategiska frågor som bedömts vara mest väsentliga för bolagets planering för 2025 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 2030?*

### 3 Viktiga händelser och skeenden för frågeställningen

Vid en workshop i maj 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**

Den digitala utvecklingen går fort och de senaste åren har artificiell intelligens (AI) gått från att vara en teoretisk möjlighet till att faktiskt kunna användas i praktiken. AI har stor påverkan på de allra flesta branscher såväl som samhället i stort.

Digitaliseringen har också 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).

Rysslands invasion av Ukraina har också ändrat säkerhetsläget i Europa och bland annat lett till att NATO växer. Trycket på Sverige ökar därför på flera sätt vilket lett till digitala attacker och påverkansoperationer från olika statliga aktörer.

#### **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, elfordon, 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).

## **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 vissa produkter, komponenter och reservdelar till industrin blev längre.

Utvecklingen har också det senaste decenniet 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.

## **Hårdare försäkringsmarknad**

Ökade NatCat-skador (naturkatastrofskador), låga premier under lång tid och storskador inom egendomsförsäkring gjorde att försäkringsmarknaden hårdnade för några år sedan. Covid-19-pandemin förstärkte den trenden genom att skapa osäkerhet och en nedgång i den globala ekonomin.

Försäkringsmarknaden har nu stabiliserats liksom räntorna och inflationen. Det finns återigen god kapacitet för återförsäkring på marknaden, men dock lägre för ”sämre” risker. Generellt bedöms osäkerheten och förändringstakten ha ökat på försäkringsmarknaden vilket bland annat betyder att det blir svårare att sluta längre återförsäkringsavtal och att osäkerheten kring premier och villkor är större.

## **Lagstiftning**

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.

Ett nytt regelverk för att öka den digitala motståndskraften, DORA-förordningen, ska börja tillämpas i januari 2025. Förordningen har bestämmelser om styrning, riskhantering, testning och incidentrapportering.

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 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.

## 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, säkerhetsfrågor samt hälsa och välbefinnande 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 5: En spaning mot år 2035” (2023) har SKR definierat fem spänningsfält som påverkar det kommunala och regionala uppdraget fram mot år 2035:

- Demografi
- Globalisering
- Grön omställning
- Värderingar
- Teknikutveckling

Analysen ska ses som kvalificerade bedömningar som kan användas i kommuners omvärldsarbete. Den lyfter fram tio trender som kan komma att få stor betydelse för det kommunala och det regionala uppdraget. Det handlar om:

1. Demokratin utmanas
2. Samhällskontrakt under omförhandling
3. ”Tyckekonomin” breder ut sig

4. Fler vägar till kunskap
5. Demografiska utvecklingen utmanar
6. AI förändrar arbetslivet
7. Autonoma system med eller utan människa
8. Invånare med alltmer ojämlika livsvillkor
9. Omfattande resurser krävs för att hantera klimatförändringen
10. Ökad efterfrågan på kritiska resurser

#### **4.1.2 Svensk Försäkrings omvärldsrapport**

Svensk Försäkrings rapport kom i december 2023. Här är en kortfattad sammanfattning. Observera att inflations- och ränteläget då var allvarligare.

##### **Konsekvenser av den ekonomiska utvecklingen för försäkringsbolagen**

När inflationen går upp stiger kostnaden för att åtgärda skador till följd av bland annat ökade arbets- och materialkostnader. Svenska försäkrings- och tjänstepensionsföretag har en stark finansiell ställning och är väl rustade för att hantera risker och sämre ekonomisk utveckling.

##### **Digitaliseringen alltmer märkbar i regleringen**

Digitaliseringen erbjuder många möjligheter. På försäkringsområdet kan digitaliseringen exempelvis ge företagen bättre förutsättningar att förstå kundernas behov och preferenser och därmed bidra till ökad kundnytta. Det finns emellertid också risker och utmaningar som gör att försäkringsföretag och tjänstepensionsföretag har en omfattande reglering. I stort sett all reglering är EU-rättsligt grundad. Syftet med regleringen är att upprätthålla ett högt konsumentskydd.

Digitaliseringen har också inneburit att samhällslivet blivit alltmer beroende av digital teknologi. Med detta följer en ökad sårbarhet för cyberangrepp och andra it-relaterade risker och ett behov av att hantera dessa risker. Mot den bakgrunden har en EU-förordning, förordningen om digital operativ motståndskraft för finanssektorn (DORA-förordningen), nyligen antagits.

DORA-förordningen innehåller bestämmelser om styrning och riskhantering, incidentrapportering, testning av it-säkerhet, tredjepartsrisker och informationsdelning. Det betyder att förordningen griper in både i det förebyggande arbetet och när incidenter ska hanteras. DORA är ett mycket detaljerat regelverk.

Andra möjliga fördelar med digitalisering är att de faktiska riskerna bättre kan återspeglas i premierna. Detta kan ge incitament för att begränsa risker och att vidta skadeförebyggande åtgärder när så är möjligt. Vidare kan en högre grad av automatisering av riskbedömningen bidra till sänkta kostnader. En bättre riskbedömning kan även leda till att försäkringsskydd kan erbjudas i situationer där detta inte tidigare varit möjligt på grund av stor osäkerhet eller höga risker.

## Välfärdsbrotten behöver bekämpas

För samhället är det viktigt att bekämpa alla typer av bedrägerier och andra former av välfärdsbrott. Denna brottslighet har ökat och är i dag en viktig inkomstkälla för den organiserade brottsligheten i Sverige. Det förekommer också bedrägerier mot privat försäkring, så kallade försäkringsbedrägerier. Varje år hanterar de svenska skadeförsäkringsföretagen mer än tre miljoner skadeärenden och de betalar ut omkring 70 miljarder kronor i skadeersättning. En grov uppskattning är att försäkringsbedrägerier utgör minst 5–10 procent av dessa utbetalningar.

## Klimatanpassning av samhället allt viktigare

Försäkringsbranschen har sedan länge uppmärksammat konsekvenserna av klimatförändringar och behovet av klimatanpassning. Branschen förebygger och hanterar uppkomna skador. Skadeutvecklingen för naturhändelser riskerar att stadigt öka till följd av alltmer extremt väder.

För svensk del är det viktigt att kunna bibehålla det omfattande försäkringsskydd för naturskador (till exempel stormar, bränder, skyfall) som finns i dagens försäkringsprodukter. Det ger en stor riskspridning som ligger till grund för ett gott skydd för hushåll och företag till en låg kostnad.

I Sverige är naturskademomentet ett ordinarie moment i försäkringsprodukterna till skillnad från större delen av övriga Europa. Ett bibehållet försäkringsskydd förutsätter att vi anpassar oss till de risker ett förändrat klimat innebär och anpassar samhället för att undvika skador som kan förväntas inträffa alltmer frekvent. Det i närtid största hotet är att frekventa naturskador på ett försäkringsobjekt medför att försäkringskriteriet ”plötsligt och oförutsedd skada” inte längre kan upprätthållas.

Det behövs därför en tydligare nationell strategisk inriktning med riktlinjer för klimatanpassningsarbetet och kommunerna behöver få bättre möjligheter att finansiera åtgärder.

Ett annat hot är att det kan bli svårt för försäkringsföretag att få återförsäkring på den globala marknaden eftersom återförsäkringsföretag inte accepterar att försäkringsprodukter ger ersättning för risker som oundvikligen kommer att uppstå.

Ett tredje hot mot ett vältäckande försäkringsskydd är om kostnaderna för naturskador skulle öka till en stor andel av den totala kostnaden i den kombinerade hem-, villahem- eller företagsförsäkringen. Det finns då en påtaglig risk att något eller några försäkringsföretag – precis som på kontinenten – lägger naturskadeförsäkring som ett tilläggsmoment till ordinarie försäkring.

Framför allt inom området byggnation innebär en billigare produktion av nya byggnader och bostäder att kostnaderna flyttar från produktionsfasen till förvaltningsfasen.

### 4.1.3 Ekonomiska m fl förutsättningar för Göteborgs Stad

Ur Stadsledningskontorets (SLK:s) underlag för budget 2025 för Göteborgs Stad (maj 2024): Den ekonomiska utvecklingen för staden har under en lång tid haft goda finansiella förutsättningar. Skatteintäkterna har utvecklats med historiska mått mätt på höga nivåer och bolagens lönsamhet har kunnat upprätthållas och sammantaget har den kommunala koncernens ekonomiska ställning stärkts. För det senaste året och innevarande år präglas dock den ekonomiska utvecklingen av rådande lågkonjunktur med hög kostnadsnivå och sämre finansieringsförutsättningar. Hög inflation med kraftiga prisökningar och högre räntor som följd blev en verklighet som inte setts på många år och skatteunderlaget vek neråt. Resultaten har blivit svagare och 2023 blev kommunens strukturella resultat negativt och även bolagskoncernens resultat blev negativt. För 2024 visar kommunens prognos efter delårsbokslutet i mars på ett strukturellt resultat på minus 1,4 mdkr medan bolagskoncernens resultat återhämtas något men bedöms vara lägre än tidigare år.

Staden står inför stora utmaningar för att möta en växande stad och behovet av investeringar är stort både vad gäller reinvesteringar men också nyinvesteringar för att möta en växande stad och för att anpassa för och minska klimatpåverkan. Med lägre resultatnivåer och försämrat kassaflöde, ökar behovet av att låna och stadens samlade låneskuld ökar kraftigt.

Som stadsledningskontoret påpekar i delårsbokslutet per mars innebär investeringstakten att en allt större del av kostnadsmassan utgörs av kapitalkostnader vilket för kommunen innebär behov av prioriteringar mellan olika delar av verksamheterna. Eftersom kommunens långsiktiga finansieringsmöjligheter också försämras av den demografiska utvecklingen blir behovet av långsiktiga vägval för att möta detta allt viktigare för att uppnå en god ekonomisk hushållning.

Stadshuskoncernens ekonomi ansträngs framöver av ökande investeringstakt med en högre andel reinvesteringar och klimatomställningsinvesteringar som inte förväntas skapa samma lönsamhet som nyinvesteringar. Tillsammans med lägre resultat och kassaflöden i koncernen minskar självfinansieringsgraden och soliditeten samtidigt som koncernens räntekänslighet ökar. Kontoret konstaterar att bolagens lönsamhet behöver upprätthållas genom väl prioriterade investeringar, förbättrade resultat och kassaflöden i syfte att säkra den finansiella samordning och ge ägaren en rimlig utdelning. Kontoret konstaterar att utvecklingen innebär att det inte är hållbart med höga utdelningar till kommunen.

Stadsledningskontoret bedömer också att den demografiska utvecklingen försämras ytterligare som en konsekvens av ett minskande barnafödande. I det korta perspektivet skapar färre barn i verksamheterna ett tryck att ställa om verksamhet inom förskola och skola. I det längre perspektivet minskar andelen i arbetsför ålder och om befolkningstillväxten samtidigt kommer ner till mer normala nivåer kommer skatteintäkternas utveckling att

påverkas. Denna utveckling sker samtidigt som en alltmer åldrande befolkning tilltar vilket också ställer krav på utbyggd omsorg.

Staden står också inför nya utmaningar och åtagande inte minst vad gäller att möta klimatutmaningen samt säkerhet och civil beredskap. Kostnaderna för dessa åtaganden kommer öka och kräver ytterligare prioriteringar. Stadsledningskontoret menar att dessa åtaganden inte kan bäras av kommunerna enbart utan staten måste vara beredd att ta ett ökat ansvar om kommunerna ska kunna klara sitt kärnuppdrag.

Några ljusglimtar i omvärlden kan komma att påverka positivt. Inflationen, prisutvecklingen, är på lägre nivåer och flertalet bedömare såsom t ex Sveriges kommuner och regioner (SKR) och Konjunkturinstitutet (KI) tror att utvecklingen håller i sig och att Riksbanken sänker styrräntan under året med i storleksordningen en procent. Den lägre inflationen är särskilt viktig vad gäller pensionskostnaderna för kommunen och prognosen för 2025 innebär väsentligt lägre pensionskostnader.

Samtidigt är det viktigt att påpeka att årets budget är underbalanserad genom att resultatutjämningsreserven har planerats att nyttjas med drygt 800 mnkr och kommunen har i budgeten beslutat att ta en utdelning på 750 mnkr från bolagen.

## **4.2 Utvalda trender som påverkar Göta Lejon**

Vid en workshop i maj tog Göta Lejons processägare fram trender som mer direkt påverkar bolaget. De sju som analyserats djupare i så kallade konsekvenstabeller längre fram i rapporten bedömdes som viktigast för frågeställningen.

### **4.2.1 Svårare för offentliga verksamheter att vara attraktiva på försäkringsmarknaden**

Upphandlingslagstiftningen är inte anpassad för försäkringsindustrin och kan uppfattas som både komplicerad, tidskrävande och krävande för återförsäkrarna när det gäller utbildning. Detta kan resultera i att återförsäkrarna istället väljer att ta sig an likvärdiga risker inom den privata sektorn, där formaliakraven är lägre men intäkterna förblir desamma.

För att Göta Lejon ska kunna upphandla återförsäkring till rimliga premier och självrisker är bolagens och förvaltningarnas skadeförebyggande arbete av största vikt. Om stadens ekonomiska situation försämras eller om politiska prioriteringar snabbt ändras, kan detta leda till att underhållsprojekt skjuts upp. Rekommendationer från bolagets externa riskingenjörer efter riskbesiktningar kan därmed fördröjas eller inte genomföras alls, vilket i längden kan minska återförsäkrarnas vilja att ta på sig risker.

Med den ökade osäkerheten i världen och den höjda terrorhotsnivån har staden tvingats stärka sitt säkerhetsarbete för att skydda viktiga anläggningar som vattentäcker och kraftvärmeverk. Strängare regler kring



informationssäkerhet är ett exempel på detta, vilket har försvårat underwritingprocessen. Göta Lejon kan nu inte längre dela viss information mellan bolag, förvaltning och återförsäkrare på ett sätt som är praktiskt och säkert. Detta kan i sin tur leda till att vissa objekt riskerar att bli oförsäkrade.

#### **4.2.2 Ökad förväntan på hållbarhet i affärsmodeller och styrning (t ex nya risker, material, HR och återbruk)**

De nya reglerna om hållbarhetsrapportering i EU syftar till att förbättra transparensen och tillförlitligheten i företagens rapportering om miljö, socialt ansvar och bolagsstyrning. Dessa regler är en del av EU:s gröna giv och agendan för hållbar finansiering, vilket innebär att företagen nu måste rapportera mer detaljerad information om bland annat utsläpp av växthusgaser och deras värdekedjor. Syftet är att styra kapital mot mer hållbara investeringar och att hantera finansiella risker kopplade till klimatförändringar och sociala förhållanden. Rapporteringen omfattar även HR-frågor som ett hållbart arbetsliv och arbetsmiljö mm.

Kraven på hållbarhetsrapportering driver fram en tydligare integration av hållbarhetsaspekter i affärsmodeller. Företag måste nu redogöra för hur deras verksamhet påverkar miljön och samhället, samt hur de hanterar risker relaterade till hållbarhet. Detta innebär att företag behöver utveckla affärsstrategier som inte bara är ekonomiskt lönsamma, utan också bidrar till en hållbar utveckling. Genom att inkludera hållbarhetsmål i kärnverksamheten kan företag skapa långsiktigt värde för både aktieägare och samhället i stort.

Det ligger i grunduppdraget för försäkringsbolag att arbeta med hållbarhet. Göta Lejon vill i första hand att stadens verksamheter ska förebygga att skador inträffar, eftersom det också är det bästa ur ett hållbarhetsperspektiv. Färre skador ger minskad miljöpåverkan och resursförbrukning. Det ökar också tryggheten och minskar de ekonomiska kostnaderna.

Ett sätt för försäkringsbolag att begränsa miljömässiga konsekvenser av skador är att återanvända delar vid reparation av skador. Att återbruka och återvinna skadad egendom, vilket sedan kan återanvändas genom att egendomen rekonditioneras, repareras och säljs vidare kallas cirkulär skadereglering. Det finns företag som inriktat sig på insamling av skadat gods, verifiering av produkten samt vidareförsäljning, vilket då utförs i samverkan med försäkringsbolag.

Cirkulär skadereglering bygger på principer för cirkulär ekonomi, vilket innebär att produktionsprocesser byggs enligt ett kretslopp där inget avfall existerar. På så sätt ökar resursproduktiviteten och även verksamhetens hållbarhet.

Drivkraften att tillämpa cirkulär skadereglering kan komma från försäkringsbolag och försäkringsbranschen men även från försäkrade verksamheter som önskar ta ansvar för att minska avfallsmängder och koldioxidutsläpp i händelse av skada.

### **4.2.3 Högre förändringstakt på informationssäkerhet och hantering av IKT-risker (inkl DORA)**

Den ökade digitaliseringen skapar möjligheter men även risker för samhället. Cyberhot och risker för störningar i it-miljöer har ökat och ses som ett av de största hoten mot det finansiella systemet. Det finansiella systemet är sammanlänkat vilket innebär att IT-relaterade störningar eller incidenter, tillsammans med bristande kapacitet eller förmåga att hantera dessa, kan orsaka stora skador och höga samhällsekonomiska kostnader.

Regeringen beslutade den 23 februari 2023 att tillkalla en särskild utredare med uppgift att föreslå de anpassningar av svensk rätt som är nödvändiga för att EU:s direktiv om åtgärder för en hög gemensam cybersäkerhetsnivå i hela unionen (NIS2-direktivet) och EU:s direktiv om kritiska entiteters motståndskraft (CER-direktivet) ska kunna genomföras.

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 ska börja tillämpas i januari 2025. Förordningen har bestämmelser om styrning, riskhantering, testning och incidentrapportering. Båda regelverken träffar Göta Lejon.

### **4.2.4 Ökade krav inom regelefterlevnad från myndigheter och stadens ledning**

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 alltmer kraftfulla system gör också att data blir lättare att samla ihop och därmed också enklare för aktörer att ställa krav på vilka data som ska redovisas.

Solvens II (EU-direktiv) kräver att stora mängder data sammanställs och rapporteras in flera gånger om året. Nya regelverk avseende hållbarhet och informationssäkerhet medför både förändrade arbetssätt och ytterligare rapportering. Detta medför både nya arbetsuppgifter och behov av ny kompetens. För ett bolag av Göta Lejons storlek kan det vara utmanande att bygga upp denna kompetens internt och i stället lämpligare att det tillhandahålls genom externa resurser. Detta medför dock behov av att överföra kunskapen till bolaget.

### **4.2.5 Försämrat säkerhetsläge i omvärlden**

Hotbilden mot Sverige förändras, globalisering och digitalisering ökar landets sårbarheter. Det säkerhetspolitiska läget i Sveriges närområde och i Europa har präglats av kriget i Ukraina. Hoten mot Sverige är komplexa och

det måste finnas en beredskap för ett försämrat läge (Säkerhetspolisen 2023-2024). Den säkerhetshotande verksamheten mot Sverige bedrivs brett och omfattar allt från anskaffning av teknik till cyberangrepp för att stjäla information och kunskap. För att bygga motståndskraft måste det mest skyddsvärda, såsom säkerhetskänslig verksamhet och samhällsviktiga funktioner skyddas. I många fall är de mest skyddsvärda hemligheterna digitala. Den snabba tekniska utvecklingen inom inte minst AI innebär inte bara möjligheter utan även nya risker. Brister och sårbarheter kan utnyttjas av hotaktörer. 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 totalförvar. Säkerhetspolisen menar att det är särskilt bekymmersamt att verksameters 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 FI:s 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 i stället krav på sekretess och tystnadsplikt. En säkerhetsskyddanalys 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 säkerhetsprövning 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 kunskaphöjning behöver ske, något som behöver ta tid och prioriteras av ledningen. Detta leder till en ökad arbetsbelastning i staden, inklusive Göta Lejon.

#### **4.2.6 Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador**

Enligt Svensk Försäkrings rapport Omvärldstrender 2023 betalade försäkringsföretag runt om i världen under första halvåret 2022 ut 386 miljarder kronor i försäkringsersättningar till följd av naturrelaterade skador. Det är en ökning med 22 procent jämfört med genomsnittet för de senaste tio åren. Det är framför allt naturskador till följd av översvämningar, stormar, orkaner och värmeböljor som orsakar skadekostnaderna.

Konsekvensen av ökade naturskadekostnader är högre återförsäkringspremier men även exkludering av risker från försäkringsskyddet. Klimatförändringarna kan alltså ge upphov till förändrade produkter där nya undantag i försäkringen införs. Detta sker i andra delar av världen; i USA och Tyskland har återförsäkringsföretagen börjat exkludera risker som översvämning och orkaner från försäkringsskyddet. I många europeiska länder har försäkringsskyddet begränsats för klimatrelaterade skador och det är inte alltid möjligt att teckna en försäkring för fastigheter i översvänningsdrabbade områden. I andra länder har kommunen löst in strandnära fastigheter på grund av den återkommande risken för översvämningar. Idag erbjuder den svenska försäkringsbranschen ett gott skydd för klimatrelaterade skador i vanliga försäkringsprodukter som riktas till företag och konsument (till exempel i villa- och hemförsäkringar).

Priset på återförsäkringar kommer troligen att stiga när effekterna av klimatförändringarna orsakar fler och dyrare skador och förluster globalt. Högre återförsäkringspremier leder till högre direktpremier hos kund, vilket är bekymmersamt i ett läge med försämrad ekonomiskt läge för kommuner.

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 översvänningsområden. Ökande översvänningsrisker 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 även ett ökat intresse av klimatanpassning hos bolagets kunder. Fler frågor ställs om lämpliga skadeförebyggande åtgärder.

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

klimatförändringarna. Olika miljö- och klimatrelaterade risker, såsom oförmåga att möta upp klimatförändringar, listas i World Economic Forums Global risks report 2023 som de mest allvarliga riskerna sett över en tioårsperiod. Försäkringsbranschen (Svensk Försäkring m fl) varnar för att klimatanpassningen i Sverige går för långsamt. Det handlar 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. Kommunstyrelsen i Göteborgs stad tog under 2022 ett beslut att samtliga nämnder och styrelser ska analysera klimateffekternas påverkan och konsekvenser för sin verksamhet. Även åtgärdsbehov ska identifieras vilket ska utgöra underlag till stadens kommande klimatanpassningsplan.

### **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. Några exempel på detta är solcellsanläggningar, batterienergilagring, förekomst av batteriladdning och brännbara konstruktioner. Dessa exempel medför brandrisker som behöver hanteras på olika sätt.

Olika intressenter, som Brandforsk, Brandskyddsföreningen, Rise 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, 2024) bedömer risken för naturkatastrofer som hög de kommande tre åren och som den störst växande risken för egendomförsäkring.

## **4.2.7 Snabb utveckling av AI och ökade krav på digitala lösningar**

Den digitala utvecklingen går i rasande tempo och de senaste åren har artificiell intelligens (AI) gått från att vara en teoretisk möjlighet till att faktiskt kunna användas i praktiken. Det är en trend som har en enorm påverkan på de allra flesta branscher såväl som samhället i stort och genomslaget har inte gått att undgå. En allt mer digital arbetsmiljö med hög

förändringstakt har blivit vardag för de flesta och AI kommer att öka takten ytterligare.

Det kommer att finnas stora möjligheter för Göta Lejon att med hjälp av AI kunna effektivisera arbetet. Större mängder data kommer snabbt och effektivt kunna analyseras och generera underlag till arbetet inom bolagets alla huvudprocesser. Många arbetsuppgifter kommer troligen kunna automatiseras och det här kommer att innebära en förändring i vad våra medarbetare behöver lägga sin tid på. Göta Lejon ser en ökad förväntan på olika digitala lösningar, inte bara från politiskt håll, utan även från kunderna och de lösningar som bolaget tar fram kommer i allt större utsträckning bygga på någon form av AI. Det kommer också ställa krav på att samtliga medarbetare håller sig uppdaterade kring de digitala verktyg som finns och hur de fungerar.

Utvecklingen av AI kommer att innebära ett skifte i hur Göta Lejons medarbetare utför sina arbetsuppgifter och det kommer också innebära ett skifte i vad vi försäkrar, vilka skador som kommer att inträffa samt hur vi kan bistå i riskhanteringsarbetet. Hur kommer exempelvis fordonsförsäkring påverkas av självkörande fordon och skador relaterade till dessa? Kan vi hjälpa kunderna genom att föra dialog om mer intelligenta skyddssystem som ett led i riskhanteringen?

Utvecklingen innebär också nya risker och säkerhetsaspekterna blir viktigare när nya verktyg tas i bruk. Kompetensen kring informationssäkerhet och digital motståndskraft behöver höjas och det kommer att krävas att medarbetarna arbetar aktivt med frågorna.

En allt större del av den pågående digitaliseringen görs med hjälp av AI-verktyg. 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. Bolaget ska i första hand välja digitala lösningar när nya arbetssätt ska införas och har uppdraget att se över bolagets processer för att digitalisera det som ger störst nytta.

Göteborgs Stad har en hög ambitionsnivå vad gäller införande gemensamma digitala verktyg och system, ex införs successivt ett nytt politiskt ärendehanteringssystem i staden. Det och andra digitala projekt inom staden innebär bättre och nya system för Göta Lejon men ställer också krav på resurser för genomförande.

#### **4.2.8 Stor rotation av personer hos återförsäkrare ger sämre kontinuitet och ökad osäkerhet**

Särskilt i Stockholm byter försäkringstjänstemän arbetsgivare oftare än tidigare, vilket försämrar kontinuiteten i underwritingprocessen. Att lära känna en kund, delta i riskbesiktningar och förstå de involverade riskerna kräver tid. Denna personalomsättning kan därför öka osäkerheten och på sikt resultera i högre premier. Dessutom innebär det merarbete och ökade kostnader för beställaren, som tvingas ägna tid åt att repetitivt tillhandahålla grundläggande information om bolaget eller förvaltningen, istället för att fokusera på själva riskhanteringen.

#### **4.2.9 Kompetensförsörjning av senior personal svårare**

Ett generationsskifte i underwriterkåren hos de svenska försäkringsbolagen pågår. Många äldre erfarna underwriters har pensionerats. Efterfrågan är stor och det är ont om kompetens inom området försäkring. Efterfrågan på kompetenta och seniora försäkringstjänstemän är störst i städerna utanför Stockholm.

Arbetsmarknaden för försäkringsbranschen i Sverige är koncentrerad till Stockholm och tillväxten av försäkringsspecialister i Göteborg är svag. Bristen på senior kompetens i regionen ser därför ut att förvärras.

Göta Lejon efterfrågar i första hand medarbetare som är seniora i sina yrkesroller för att kunna uppfylla ägardirektivet och lagstiftningens krav på kompetens inom försäkring, riskhantering och försäkringslagstiftning. Kraven på kompetens och erfarenhet inom de regelverk som styr försäkringsrörelsen ökar också.

Detta innebär att det blir allt viktigare att bolaget ses som en attraktiv arbetsgivare för att kunna attrahera rätt kompetens. Flexibla arbetsförhållanden och attraktiva arbetsvillkor är generella sätt att möta utvecklingen. Skräddarsydda tjänster som kan uppfattas som intressanta i branschen är en annan möjlighet.

#### **4.2.10 Försämrad ekonomi för kommunen**

Efter flera år av starka ekonomiska resultat för Göteborg Stad, liksom för kommunsektorn i stort, ser de ekonomiska förutsättningarna nu betydligt tuffare ut. De kraftiga kostnadsökningarna urholkar värdet av skatteintäkterna. Framför allt år 2023 står ut som ett mycket svagt år med 2,5 procents minskning av det reala skatteunderlaget. År 2024 bedöms skatteunderlaget i princip växa i takt med kostnadsutvecklingen. Detta kan jämföras med de senaste fem årens genomsnittliga utveckling på 1,3 procent i real skatteunderlagstillväxt.

Pensionskostnaderna ökar kraftigt år 2023. Dels på grund av höjda avgifter/premier i det nya pensionsavtalet och dels på grund av den kraftiga ökningen av prisbasbeloppet. Eftersom inflationen fortsatt är hög kommer

pensionskostnaderna fortsätta öka även 2024 utifrån en förväntad kraftig höjning av prisbasbeloppet.

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 kommer fortsätta att öka och med högre räntenivåer så slår den ökande skuldsättningen igenom på de finansiella kostnaderna på ett annat sätt än tidigare.

Sammantaget kan konstateras att det är ett problematiskt ekonomiskt läge för koncernen och att utsikterna för 2024 är fortsatt dystra. Bortom 2024 får prognoserna betraktas som osäkra.

Koncernen har under de senaste åren redovisat relativt starka resultat. År 2022 uppgick koncernens resultat till 3,7 mdkr. Bolagens resultat uppgick till runt 1,2 mdkr och kommunens resultat uppgick till cirka 2,5 mdkr. Resultatet var klart lägre än år 2021, men starkare än resultaten åren dessförinnan. Soliditeten (inklusive samtliga pensionsförpliktelser) har gått från strax under 20 procent i bokslutet 2018 till en nivå strax under 30 procent i bokslutet 2022. Koncernens investeringsvolymer har successivt ökat under de senaste åren, främst till följd av den stadsutveckling som pågår i staden.

Bolagen i Stadshuskoncernen har fram till 2019 sammantaget haft en över åren jämn resultatnivå (resultat efter finansiella poster) på 1,4–1,6 mdkr. Under 2022 gjorde Stadshuskoncernen ett lägre resultat, starkt påverkat av ett kraftigt försämrat resultat i Göteborg Energi. Bolagens långsiktiga ekonomiska bedömningar pekar mot att Stadshuskoncernens avkastning och resultatförmåga kommer att vara på en lägre nivå de närmaste åren än vad som varit fallet tidigare. Det beror främst på lägre resultatnivåer i Göteborg Energi, men även till viss del avseende kluster Bostäder.

Göteborg Energis resultatnivåer är direkt avgörande för Stadshus möjlighet att lämna beslutade kapitaltillskott till de bolag inom Stadshuskoncernen vars kommunala ändamål inte skapar förutsättningar att fullt ut finansiera sin verksamhet och lämna utdelning till ägaren.

Bolagens prognoser indikerar ett svagt resultat för 2023 samt förhållandevis låga resultat fram till 2026. Samtidigt aviserar bolagen att öka sina investeringar avsevärt. Detta innebär att Stadshuskoncernens soliditet och självfinansieringsgrad sannolikt sjunker. En höjning av räntan med en procent jämfört bolagens prognosticerade räntenivåer försämrar koncernens resultat årligen med ungefär 500 mnkr. Stadshus kommer med nuvarande modell avseende koncernens finansiella samordning inte ha ekonomiska förutsättningar att lämna utdelning till staden under perioden. Det är inte heller självklart att bolagens resultat kommer att räcka till för att fullt ut finansiera beslutade kapitaltillskott till vissa bolag.



#### 4.2.11 Mer deglobaliserad handel

De senaste åren har de geopolitiska spänningarna ökat i världen, framför allt mellan USA och Kina. I Kina har man de senaste tio åren alltmer talat om självförsörjning och även USA har vänt sig inåt. Förre presidenten Donald Trump rev upp handelsavtal och införde höga tullar, medan nuvarande presidenten Joe Biden fortsätter på samma linje och handelskriget med Kina har trappats upp. Till det kommer kriget i Ukraina, som lär leda till en ytterligare minskad globaliseringstakt och uppdelning av världen i intressesfärer. I ett sådant scenario kan tillväxten bli lägre och inflationen högre än med en återgång till ökad globaliseringstakt.

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 åter kan öka inflationen.

## 5 Analys av trender

De sju 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 Svårare för offentliga verksamheter att vara attraktiva på försäkringsmarknaden)

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lagstiftning</li><li>• Finansiell sektor/Ekonomiska läget i Staden</li><li>• Säkerhetskrav</li><li>• Politik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Upphandlingslagstiftning är inte anpassad för försäkringsindustri</li><li>• Underhållsprojekt försenas</li><li>• Göta Lejons rekommendationer efter riskbesiktningar försenas och skjuts upp</li><li>• Återförsäkrare har inte möjlighet att teckna försäkring pga otillräcklig information av skyddsobjekt</li><li>• Politiska beslut kan förändra strategier i bolag och förvaltningar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Återförsäkrare kan inte teckna risk</b> på grund av att <b>underwritinginformation inte kan lämnas</b></li><li>• <b>Återförsäkrare vill inte teckna risk</b> på grund av att <b>rekommendationer och underhållsprojekt försenas</b></li><li>• <b>Återförsäkrare vill inte teckna risk</b> på grund av att <b>upphandlingsprocessen tar tid och är komplicerad i jämförelse med den privata marknaden</b></li><li>• Snabba politiska beslut kan leda till att förändringar behöver göras i våra försäkringar</li></ul>

## 5.2 Ökad förväntan på hållbarhet i affärsmodeller och styrning (t ex nya risker, material, HR och återbruk)

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nya regler om hållbarhetsrapportering</li> <li>Hållbarhet integreras tydligare i affärsmodeller</li> <li>Ökade krav på hållbarhet i affärsstrategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Krav på resurseffektivisering och minskat avfall, t ex genom cirkularitet och nya tekniska lösningar</li> <li>Ökade krav på socialt ansvarstagande såsom arbetsförhållande</li> <li>Nya tekniska lösningar pga ökade krav på minskad klimatpåverkan och hållbar konsumtion och produktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nya risker på grund av nya tekniska lösningar</b></li> <li><b>Nya risker på grund av krav på cirkularitet</b></li> <li><b>Nya krav i leverantörskedjor, t ex avseende finansiering och arbetsförhållanden</b></li> </ul>

## 5.3 Hög förändringstakt på informationssäkerhet och hantering av IKT-risker (inkl DORA)

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geopolitisk utveckling och försämrat säkerhetspolitiskt läge</li> <li>• Organiserade cyberhot</li> <li>• Globalisering</li> <li>• Digital utveckling har medfört risker kopplade till it-incidenter, såsom cyberrelaterad brottslighet och antagonistiska angrepp</li> <li>• Finansiell sektor är kritisk för fungerande samhälle</li> <li>• Cyberangrepp är ett växande hot mot finansiella företag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nya regelverk avseende informationssäkerhet såsom Dora och NIS2</li> <li>• Resurser kommer gå åt löpande till arbetet med informationssäkerhet</li> <li>• Göta Lejon måste kravställa och följa upp leverantörer avseende informationssäkerhet/IKT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Göta Lejon behöver <b>prioritera det interna arbetet</b> med informationssäkerhet – tid och resurser</li> <li>• Kunskapen om informationssäkerhet behöver hämtas hem i bolaget</li> <li>• Fler behöver bli involverade i informationssäkerhetsarbetet</li> <li>• <b>Kompetensen om informationssäkerhet behöver öka i hela bolaget</b></li> <li>• Hanteringen av <b>bolagets personuppgifter</b> måste utvecklas</li> <li>• Arbetet möjliggör förbättrad ordning och reda vilket kan leda till högre effektivitet</li> </ul>

## 5.4 Ökade krav inom regelefterlevnad från myndigheter och stadens ledning (inkl DORA)

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU- och nationell lagstiftning, t ex avseende hållbarhet och informationssäkerhet</li> <li>• Hela staden-perspektivet</li> <li>• Ekonomiska lagkrav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökad rapportering</li> <li>• Fler styrande dokument</li> <li>• Ökade kostnader för regelefterlevnad på bekostnad av grunduppdraget</li> <li>• Ökat behov av extern specialistkompetens i form av konsultuppdrag</li> <li>• Enhetlighet/samhörighet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ökade krav ger minskade resurser för grunduppdraget.</b> Är något valbart för Göta Lejon som litet bolag? Annan prioritering?</li> <li>• Ökat <b>samarbete</b> inom staden</li> <li>• Ökat samarbete mellan kommuncaptiven</li> <li>• <b>Effektivare administration/resursoptimering</b></li> <li>• <b>Behov av att säkerställa kompetensöverföring mellan konsulter och Göta Lejon</b></li> </ul>

## 5.5 Försämrat säkerhetspolitiskt läge

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geopolitisk utveckling och allvarligt säkerhetspolitiskt läge</li> <li>• Främmande makt bedriver säkerhetshotande verksamhet mot Sverige</li> <li>• Snabb teknisk utveckling skapar nya hot och sårbarheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökat fokus på att skydda säkerhetskänslig verksamhet och samhällsviktiga funktioner.</li> <li>• Behov av förbättrat skydd av fysiska och digitala tillgångar</li> <li>• Ökad medvetenhet om säkerhetsskydd</li> <li>• Ökade krav på sekretess</li> <li>• Information som tidigare varit öppen blir sekretessbelagd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablering av <b>arbetsätt</b> som <b>möjliggör fortsatt informationsflöde i försäkrings- och återförsäkringsprocessen.</b></li> <li>• Säkerställande och upprätthållande av <b>adekvata säkerhetsåtgärder</b> som upprätthåller säkerhetsnivån och samtidigt är <b>resurseffektiva</b></li> <li>• <b>Ökad medvetenhet om säkerhetshot</b></li> </ul>

## 5.6 Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador

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

## 5.7 Snabb utveckling av AI och ökade krav på digitala lösningar

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknisk utveckling</li> <li>• Effektivitetskrav</li> <li>• Politisk styrning – (digitalisering och klimat mm)</li> <li>• Användarkrav – snabbhet och tillgänglighet</li> <li>• Ökad rättssäkerhet genom automatisk hantering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökade initiala kostnader för implementering</li> <li>• Kompetensglapp hos medarbetare</li> <li>• Stora krav på IKT-leverantörer</li> <li>• Effektivare hantering</li> <li>• Mer tid måste läggas på informationssäkerhet</li> <li>• Nya arbetssätt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Användares krav ökar</li> <li>• Kostnad/<b>resurser/kompetens</b></li> <li>• Ny syn på <b>arbetsmiljö</b> (kontors/hemmiljö)</li> <li>• Annat sätt att leda</li> <li>• <b>Nya risker</b> – digitalt arbetssätt (informationssäkerhet, cyberrisker, korrekt data input)</li> <li>• Automatisering av enklare uppgifter</li> <li>• Hög datakvalitet krävs</li> </ul>

### Övriga trender

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

## 6. Effekter på Göta Lejons strategikarta

Tre av trenderna har testats mot Göta Lejons strategikarta. Det gäller:

- Krav på nya digitala lösningar och arbetssätt (inkl AI)
- Svårt för offentliga verksamheter att vara attraktiva
- Ökad förväntan på hållbarhet i affärsmodeller och styrning (t ex nya risker, material, HR och återbruk)

Förslagsvis justeras strategikartan något utifrån denna genomgång.

/Göta Lejons processägare

Annika Forsgren, Björn Wennerström, Petra Willquist, Linda Nilunger, Christian Kenneby, Cecilia Jansson, Hanna Svantesson, Magnus Svedmark

Redaktör Magnus Svedmark, kommunikationsstrateg  
Omslagsbild Lo Birgersson