



Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2025-09-11

Ärendenummer FGL-2025-00236

Handläggare

Magnus Svedmark

Telefon:

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

Omvärldsanalys 2025

Förslag till beslut

I styrelsen för Försäkrings AB Göta Lejon:

Styrelsen antecknar rapporten om omvärldsanalys 2025.

Sammanfattning

I omvärldsanalysen behandlas tolv trender/skeenden som påverkar Göta Lejon fram till 2030. Strategiska frågeställningar kopplade till de sju trender som bedöms påverka Göta Lejon mest inför 2030 sammanfattas.

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 2025

Ärendet

Styrelsen har att besluta om bolagets omvärldsanalys för 2025.

Beskrivning av ärendet

I arbetet med affärsplan för 2026–2028 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 beskrivs tolv trender/skeenden och för de sju som bedömdes påverka Göta Lejon mest inför 2030 har strategiska frågeställningar sammanfattats:

- 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

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 2026–2028. Årets omvärldsanalys bedöms inte direkt påverka bolagets strategikarta.

Magnus Svedmark

Teamledare stöd

Annika Forsgren

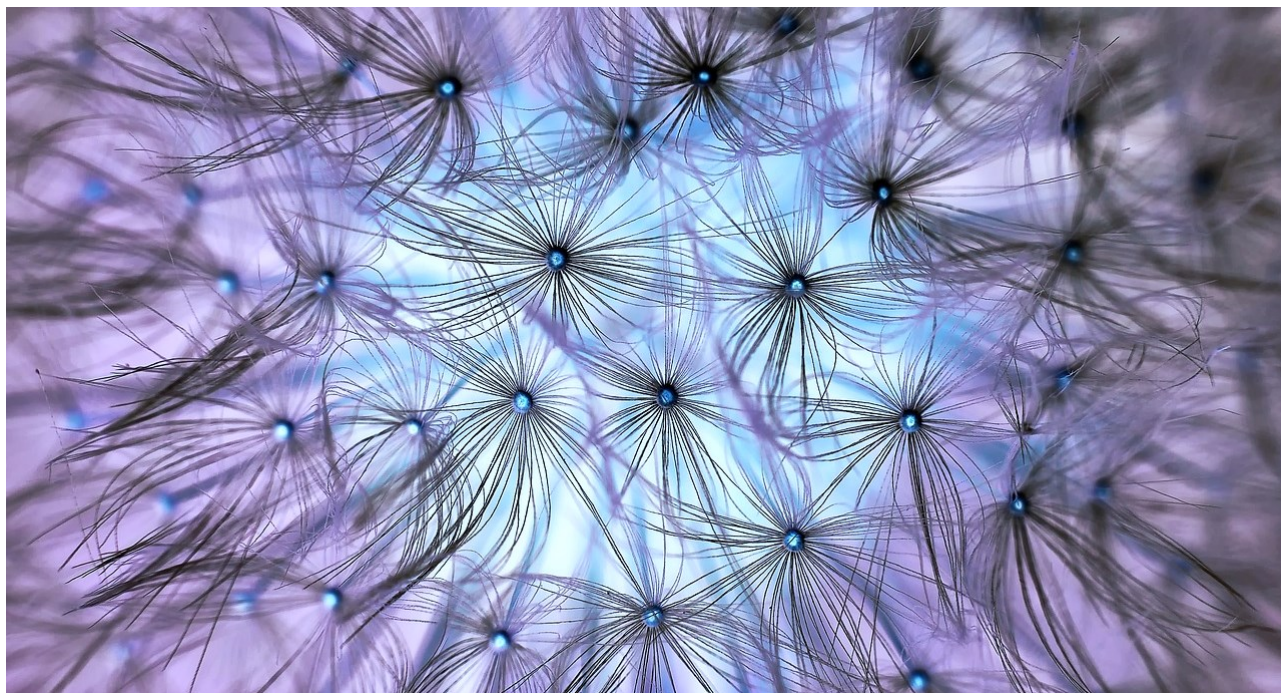
Vd



Omvärldsanalys 2025

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

2025-09-12



Innehåll

1	Sammanfattning	4
2	Inledning	6
2.1	Om omvärldsanalys	6
2.2	Syfte och metod	7
3	Viktiga händelser och skeenden för frågeställningen	8
4	Trender och skeenden som påverkar Göta Lejon	10
4.1	Megatrender, branschtrender och stadens ekonomiska förutsättningar	10
4.1.1	Sveriges kommuner och regioners (SKR) åtta trender	11
4.1.2	Svensk Försäkrings omvärldsrapport	12
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	17
4.2.5	Försämrat säkerhetsläge i omvärlden	17
4.2.6	Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador	18
4.2.7	Snabb utveckling av AI och ökade krav på digitala lösningar	20
4.2.8	Stor rotation av personer hos återförsäkrare ger sämre kontinuitet och ökad osäkerhet	21
4.2.9	Kompetensförsörjning av senior personal svårare	22
4.2.10	Försämrad ekonomi för kommunen	22
4.2.11	Den globala handeln förändras	23
4.2.12	Ökad bekämpning av organiserad brottslighet	24
5	Analys av trender	25
5.1	Svårare för offentliga verksamheter att vara attraktiva på försäkringsmarknaden	25
5.2	Ökad förväntan på hållbarhet i affärsmodeller och styrning (t ex nya risker, material, HR och återbruk)	26
5.3	Hög förändringstakt på informationssäkerhet och hantering av IKT-risker (inkl DORA)	27
5.4	Ökade krav inom regelefterlevnad från myndigheter och stadens ledning	28

5.5	Försämrat säkerhetspolitiskt läge	29
5.6	Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador	30
5.7	Snabb utveckling av AI och ökade krav på digitala lösningar	31
6.	Effekter på Göta Lejons strategikarta	31

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 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 frågorna 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

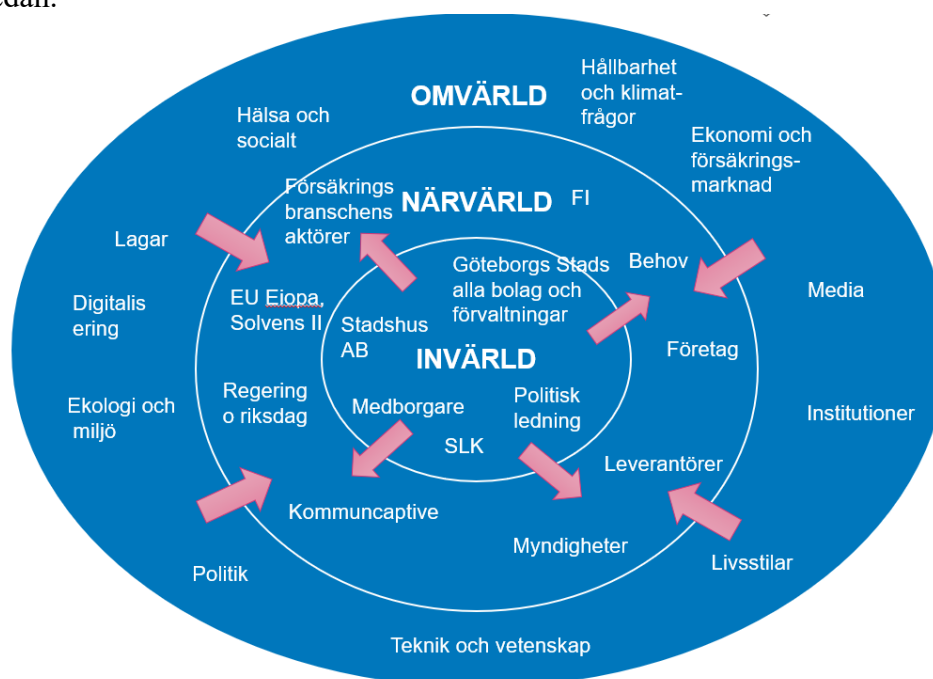
Analysen av trenderna pekar inte på behov av att justera Göta Lejons strategikarta.

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. Denna analys 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 ingen heltäckande analys utan är framtagen med de resurser Göta Lejon själv förfogar över. Den 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 2026 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 samlad 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 en mångsidig användning. AI har stor påverkan på de allra flesta branscher såväl som samhället i stort.

Digitaliseringen har också förändrat arbetslivet. Under pandemin togs ett nytt steg när digitala möten fick ett 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. En lagrådsremiss om en ny cybersäkerhetslag (NIS 2) är på lagrådsremiss. Lagen handlar om informationssäkerhet för samhällsviktiga och digitala tjänster. Försäkringsbranschen omfattas sedan januari 2025 av EU-förordningen för digital operativ motståndskraft (Dora-förordningen).

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 ändrat säkerhetsläget i Europa. 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 ökande 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. Leveranstiderna för vissa produkter, komponenter och reservdelar till industrin blev längre.

Utvecklingen nationellt 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 byggt upp denna kapacitet igen.

Stabilare 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.

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 och skeenden 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 nyare indelningar där till exempel digitalisering, säkerhetsfrågor, geopolitiska förändringar 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.

World Economic Forum

World Economic Forum (global organisation finansierad av multinationella företag) listar på sin webbplats sju punkter som organisationen menar förklarar viktiga ”brytpunkter” eller ”förändringspunkter” under 2025.

1. Geopolitiska sprickor och globala risker når nya höjder

I januari signalerade Global Risks Report 2025 ett växande pessimistiskt perspektiv för världen de kommande åren, där 52 procent av chefer inom riskhantering förväntar sig en ”orolig” framtid på kort sikt. Konflikter, desinformation och extrema väderhändelser toppade listan över omedelbara risker.

2. AI-revolutionen accelererar

AI går från hype till storskalig transformation. Effekterna av AI märks brett: inom drift, innehåll, leveranskedjor och försäljning.

3. Den globala arbetsmarknaden är i förändring

AI ansluter sig till flera andra omvälvande krafter som identifierats i rapporten Future of Jobs Report 2025: Klimatförändringar och den

gröna ekonomin driver nu nästan hälften av alla arbetsgivares strategier för kompetensförsörjning. Efterfrågan på roller kopplade till hållbarhet och AI/teknik ökar kraftigt, medan rutinmässiga kontors- och administratörsroller fortsätter att minska.

4. Trumps tullar ritar om den globala handelskartan

Ökad ekonomisk nationalism och tullvolatilitet skapar osäkerhet och riskerar att försena långsiktiga beslut.

5. Energiövergången får fart men risker fördröjer framstegen

I juni registrerade Energitransitionsindexet (ETI) de snabbaste förbättringarna på ett decennium – men varnade för att de flesta länder saknar förutsättningar för att upprätthålla framsteg.

Investeringar i ren energi nådde två biljoner dollar, men majoriteten gick till avancerade ekonomier och Kina.

6. Könsskillnader kvarstår - särskilt inom teknik, AI och hälsa

Forumets globala rapport om könsgapet visar blygsamma framsteg och att nå fullständig jämlikhet tar 123 med nuvarande takt. Klyftan är särskilt tydlig inom snabbt växande sektorer som teknik, AI och hälsa, där kvinnor är märkbart underrepresenterade i seniora roller och framväxande områden.

7. Samhället måste anpassa sig för att stödja den långlivade ekonomin.

Världen är på väg mot en demografisk vändpunkt, som Forumets forskning om livslängd visar. 2080 kommer den globala befolkningen över 65 år att överstiga dem som är under 18.

4.1.1 Sveriges kommuner och regioners (SKR) åtta trender

I rapporten ”Vägval för framtiden 5.1: En spaning mot år 2035” (2023) har SKR definierat fem spänningsfält som påverkar det kommunala och regionala uppdraget fram mot år 2035:

- Demografi
- Globalisering
- Miljö och klimat
- Värderingar
- Teknikutveckling

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

1. Demokratin utmanas och samhällskontraktet ifrågasätts
2. ”Tyckekonomin” breder ut sig
3. Fler vägar till kunskap
4. Demografin förändras och utmanar
5. AI förändrar allt

6. Invånare med alltmer ojämlika livsvillkor
7. Accelererande klimatförändring
8. Ökat fokus på samhällets sårbarhet

4.1.2 Svensk Försäkrings omvärldsrappport

Svensk Försäkrings senaste rapport kom i december 2024. Här är en kort sammanfattning:

Inför 2025 ser den ekonomiska utvecklingen ljusare ut med lägre inflation och lägre räntor, vilket på det stora hela är positivt för försäkringsbranschen. Avkastningen på tillgångarna och den finansiella ställningen är fortsatt god för försäkrings- och tjänstepensionsföretagen. Den höga inflationen under tidigare år fortsätter dock att påverka skadeförsäkringsföretagen, främst via högre skadekostnader.

Trots att inflationen har fallit så stiger kostnaden för att åtgärda skador till följd av bland annat ökade arbets- och materialkostnader. De årliga utbetalda skadeersättningarna för skadeförsäkring till hushåll och företag ökade med knappt 15 procent i september 2024 i jämförelse mot ett år tidigare. Denna ökning beror till stor del på att det finns en viss fördröjning innan de ökade kostnaderna för reparationer slår igenom i ersättningarna till försäkringstagarna.

Sällan har det geopolitiska läget varit så osäkert som i nuläget. En ökad polarisering och framgångar i bland annat Tyskland för ytterhögern och yttervänstern som båda är EU-kritiska kan skapa politisk instabilitet inom Europa samtidigt som det säkerhetspolitiska läget är känsligt med kriget i Ukraina och det oroliga läget i Mellanöstern. Valet av Trump till USA:s president har ökat den geopolitiska osäkerheten ytterligare.

På nationell nivå välkomnar försäkringsbranschen regeringens insatser för att bekämpa kriminaliteten i samhället. En minskad brottslighet och en ökad trygghet i samhället är av stor betydelse för försäkringsbranschen. Det är samtidigt angeläget att regeringens insatser inte begränsas till informationsutbyte mellan myndigheter utan också gentemot det privata näringslivet såsom försäkringsbranschen. Försäkringsbranschen välkomnar också regeringens insatser för att öka sparandet i bland annat kapitalförsäkringar.

En viktig faktor för att stärka EU:s konkurrenskraft är att öka sparandet och investeringarna. Här kan försäkrings- och tjänstepensionsföretagen generera ytterligare mervärden i sin roll som investerare, utöver den centrala samhällsfunktion de redan fyller som försäkringsgivare. EU:s regelverk för en hållbar finansmarknad betraktas generellt som något positivt av branschen och det finns en stark vilja hos företagen att investera hållbart och bidra till den gröna omställningen av samhället. För att nå dit krävs dock en högre grad av stabilitet och långsiktighet i klimatpolitiken.

Tillgången till data är avgörande för företagens möjligheter att kunna göra riskbedömningar och bestämma en rättvis premie. Digitalisering och AI

öppnar upp för mer detaljerade riskanalyser, men det finns en alltmer uttalad oro, framför allt hos EU-lagstiftaren, att det också kan medföra att vissa riskgrupper exkluderas. Försäkrings- och tjänstepensionsföretagens bruk av data kan också upplevas som ett hot mot den personliga integriteten.

AI är ett kraftfullt verktyg för analys av stora informationsmängder. Det ger möjligheter till både effektivisering och produktutveckling men det finns också risker som behöver hanteras.

4.1.3 Ekonomiska m fl förutsättningar för Göteborgs Stad

Kommunernas ekonomiska förutsättningar har under de senaste två åren varit utmanande. År 2023 präglades av kraftigt stigande inflation som fick stort genomslag på pensionskostnader, räntekostnader och övriga kostnader. Under 2024 föll inflationen visserligen tillbaka, men den höga prisnivån kvarstod, pensionskostnaderna fortsatte att öka samtidigt som stigande arbetslöshet gjorde att skatteunderlagsutvecklingen bromsade in. Sammantaget har de utmanande förutsättningarna gjort att koncernens ekonomiska ställning försvagats något under de senaste två åren.

Omvärldsläget präglas idag av osäkerhet och tvära kast. Inte minst på grund av den amerikanska handelspolitiken men också utifrån det ansträngda säkerhetsläget. Återhämtningen av svensk ekonomi går långsammare och bedöms bli mer utdragen. Sveriges kommuner och regioner (SKR) räknar i sin senaste prognos att skatteunderlaget viker neråt.

Stadens höga investeringstakt innebär att skulden ökar. Detta leder till ökade kapitalkostnader som tar en allt större del av den totala kostnadsmassan. Samlat innebär detta att stadens ekonomiska förutsättningar försvagas samtidigt som de utmaningar som behöver omhändertas står inför dörren:

- miljö- och klimatutmaningen
- avtagande befolkningsutveckling och därtill förändrad demografi
- hög arbetslöshet men trots det problem med kompetensförsörjning
- trygghet, säkerhet och civil beredskap
- pågående och kommande stadsutvecklingsprojekt och underhåll av befintliga anläggningar

Stadsledningskontoret menar att det blir allt viktigare att prioritera mellan olika behov och ambitioner men också att prioritera i vilka åtagande som kommunen kan bära. Det behövs långsiktiga strategier för att möta de finansiella utmaningarna. Alla åtaganden kan samtidigt inte bäras av kommunerna enbart utan staten måste vara beredd att ta ett ökat ansvar om kommunerna ska kunna klara sitt kärnuppdrag.

Stadshuskoncernens ekonomiska situation präglas fortsatt under planeringsperioden 2026 - 2028 av en investeringstakt på historiskt höga

nivåer över 10 miljarder kronor per år. Resultatnivåer och kassaflöden ökar något under perioden.

Utdelningsmöjligheterna under planperioden är begränsade.

Under 2024 ökade Göteborgs befolkning med 4 377 personer och uppgick vid årsskiftet till 608 993 personer. Det är en lägre folkökning än de senaste två åren. Den lägre befolkningstillväxten beror främst på ett fortsatt lågt barnafödande och en ökad utvandring.

Antalet barn i förskoleåldrarna har minskat med 2 200 de senaste fem åren och sett fem år fram i tiden så väntas antalet 1-5-åringar att minska med ytterligare 2 200 barn som ett resultat av lägre födelsetal.

De kommande tio åren förväntas antalet barn i åldrarna 6–15 år att minska med 6 200 (-10 procent) när mindre födelsekullar kommer in i åldersgruppen.

Två tredjedelar av dagens befolkning finns i de förvärvsarbetande åldrarna, 19-65 år. Gruppens andel av stadens befolkning minskar ur ett lite längre perspektiv när antalet äldre ökar snabbt och flyttningsöverskotten förväntas blir lägre.

Antalet äldre ökar snabbt och gruppen 85+ år väntas mer än fördubblas till 2050, från dagens 12 000 till 26 300.

Med hänsyn till den demografiska utvecklingen prognostiseras ett behov av nyrekrytering i stadens nämnder med knappt 1 000 medarbetare. Störst behov finns inom äldreomsorgen. Kommande femårsperiod behöver staden rekrytera runt 4 000 medarbetare på grund av pensionsavgångar.

4.2 Utvalda trender som påverkar Göta Lejon

Vid en workshop i maj tog Göta Lejons processägare fram tolv 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 vattentäkter 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.

Corporate Sustainability Reporting-direktivet, CSRD, innebär att företag ska implementera processer för att samla in information för rapporteringsändamål. Denna skyldighet är förknippad med skyldigheterna för tillbörlig aktsamhet att hantera negativ påverkan, som införs genom CSDDD. EU:s gröna taxonomi definierar kriterierna för vilka ekonomiska verksamheter som kan klassificeras som miljömässigt hållbara och har som övergripande syfte att bidra till att EU uppnår klimatneutralitet till 2050.

Omnibus-förslag förenklar och skjuter upp hållbarhetsredovisning

Den 3 april röstade EU-parlamentet igenom ”Stop the clock”-förslaget att skjuta fram tillämpningen av hållbarhetsrapportering enligt CSRD och EU-taxonomin samt due diligence-kraven enligt CSDDD. Det innebär att stora företag, som till exempel Göteborgs Stadshus AB med dotterbolag, ska rapportera enligt CSRD först räkenskapsåret 2027.

EU-länderna och EU-kommissionen vill också kraftigt förenkla hållbarhetsredovisningen och förhandlingar med EU-parlamentet om detta planeras starta i slutet av året.

Försäkring och hållbarhet

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.

Den 12 juni 2025 beslutade Sveriges regering om en lagrådsremiss med förslag om en ny cybersäkerhetslag och andra lagändringar som genomför det så kallade NIS 2-direktivet. NIS 2 ersätter det NIS-direktiv som började gälla 2018 genom lagen (2018:1174) om informationssäkerhet för samhällsviktiga och digitala tjänster (NIS). Jämfört med NIS ställs tydligare krav på bland annat riskanalyser och olika säkerhetsåtgärder. Många fler organisationer kommer också att omfattas.

Den nya cybersäkerhetslagen innebär att offentliga och enskilda verksamhetsutövare inom vissa utpekade sektorer bland annat ska vidta åtgärder för att skydda sina nätverks- och informationssystem samt rapportera betydande incidenter. Den nya lagen innehåller också regler om tillsyn och ingripandemöjligheter för verksamhetsutövare som inte följer lagens bestämmelser.

Försäkringsbranschen omfattas sedan januari 2025 av EU-förordningen för digital operativ motståndskraft (Dora-förordningen). Denna reglering riktar sig till de flesta företag som står under Finansinspektionens tillsyn. Dora-förordningen innebär bland annat att högre krav på företagen att hantera risker inom informations- och kommunikationsteknologi (IKT), rapportera

IKT-relaterade incidenter, testa den digitala operativa motståndskraften samt hantera IKT-relaterade tredjepartsrisker.

4.2.4 Ökade krav inom regelefterlevnad från myndigheter och stadens ledning

Samhället har länge rört sig mot större krav på styrning och kontroll av företag och organisationer. Myndigheter, kunder, skattebetalare och andra intressenter förväntar sig att organisationer bedriver en hållbar verksamhet och att en effektiv intern styrning och kontroll upprätthålls. 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 fråntar dock inte bolagets fulla ägarskap för styrning och intern kontroll utan medför fortfarande ett kunskapsbehov inom respektive område.

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 totalförsvar. 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.

I säkerhetsskyddslagen, som kom 2019, förtydligas kraven 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 säkerhetsskyddsanalys är till exempel oftast inte offentlig.

Ett heltäckande säkerhetsskydd omfattar åtgärder inom områdena informationssäkerhet, personalsäkerhet och fysisk säkerhet. Detta för med sig nya förutsättningar när det gäller kundkontakter och delning av information, om säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter kan förekomma. Fler personer kan komma att behöva genomgå 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 kunskapshöjning 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 Svenska Försäkrings rapport Omvärldstrender 2025 nämns att under senare år har bristen på försäkring av omfattande risker lett till diskussioner, där stora naturkatastrofer nämns som ett exempel. Följden kan bli att enskilda eller företag står inför risker som de ensamma behöver hantera om de realiserar.

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 översvämningsdrabbade områden. I andra länder har kommunen löst in strandnära fastigheter på grund av den återkommande risken för översvämningsrisker. Idag erbjuder den svenska försäkringsbranschen ett gott skydd för klimatrelaterade skador i vanliga försäkringsprodukter som riktas till företag och konsumenter (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 ekonomisk 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 översvämningsrisker vilket förmodligen kommer att ställas som ett krav från försäkringsbolagens sida.

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

Extrema väderhändelser listas i World Economic Forums Global Risks Report 2025 som den mest allvarliga risken sett över en tioårsperiod. På en tvåårsperiod är extrema väderhändelser på plats två efter desinformation.

Kommunstyrelsen i Göteborgs stad tog 2022 ett beslut att samtliga nämnder och styrelser ska analysera klimateffekternas påverkan och konsekvenser för sin verksamhet vilket var underlag till Göteborgs Stads plan för klimatanpassning 2024-2026. Planens syfte är att rusta samhället för de nya förutsättningar som klimatförändringarna medför så att människors livsmiljöer och hälsa fortsatt kan tryggas och ekonomiska värden skyddas.

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 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, 2025) bedömer risken för extrem värme som hög 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 på bred front användas i praktiken. Det är en trend som har en enorm påverkan på de allra flesta branscher såväl som samhället i stort. Det är att se som ett av de större tekniskiftena i modern tid. Generativa AI-verktyg har blivit mer kraftfulla, tillgängliga och användarvänliga. En allt mer digital arbetsmiljö med hög förändringstakt har blivit vardag för de flesta och AI kommer att öka takten ytterligare.

Enligt Sveriges digitaliseringsstrategi 2025 – 2030 ska Sverige vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Detta ställer höga krav på offentlig sektor att aktivt arbeta mot att använda digitala verktyg. 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, enligt Göteborgs stads digitaliseringspolicy, i första hand välja digitala lösningar när nya arbetssätt ska införas och som en del av bolagets strategikarta finns en tydlig riktning i att effektivisering ska ske genom att standardisera och digitalisera våra processer.

Det kommer att finnas stora möjligheter för Göta Lejon att med hjälp av AI effektivisera arbetet. AI kan användas för att analysera stora datamängder, skapa beslutsunderlag och automatisera delar av bolagets processer. Det kan handla om allt från skadebedömning till dokumenthantering och kundkommunikation. I takt med att tekniken mognar kommer fler

arbetsuppgifter att förändras, vilket kommer att påverka hur Göta Lejons medarbetare prioriterar sin tid och vilka kompetenser som behöver utvecklas.

Göta Lejon ser en ökad förväntan på olika digitala lösningar, både från politiskt håll och våra kunder. Lösningar som bolaget tar fram kommer i allt större utsträckning bygga på någon form av AI. Detta 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?

Samtidigt innebär utvecklingen att säkerhetsaspekterna blir allt 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 och ökar sin förståelse kring varför detta är viktigt. Enligt Diggs rapport om digitalisering i offentlig sektor (2024) är god datakvalitet och säkerhetsmedvetenhet avgörande för att AI ska kunna ge effekt.

Den pågående tekniska utvecklingen ställer höga krav på verksamheten. Det kommer att ske förändringar både i arbetssätt och vad som i framtiden ska försäkras. Göta Lejon behöver fortsatt följa utvecklingen inom digitalisering och AI för att på bästa sätt tillämpa de lösningar som bidrar till ökad effektivitet och kvalitet i verksamheten. Genom ett strukturerat arbetssätt och en aktiv kompetensutveckling kan bolaget skapa goda förutsättningar att möta framtidens krav.

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

Starka resultat i både kommun och bolagssektor mellan 2015 och 2022 stärkte stadens finansiella ställning. Koncernens soliditet gick från strax under 20 procent år 2015 till strax under 30 procent i bokslutet för 2023. De senaste två åren har resultaten för både kommunen och kommunkoncernen varit betydligt lägre än tidigare. Samtidigt har investeringarna fortsatt öka vilket gjort att soliditeten och egenfinansieringsgrad har sjunkit tillbaka.

I budgetförutsättningarna för 2025 konstaterades bland annat att kommunkoncernens soliditet sannolikt kommer fortsätta sjunka framåt om de tänkta investeringsnivåerna genomförs. Investeringsstakten gör också att en allt större del av kostnadsmassan framåt kommer utgöras 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 upprätthålla en god ekonomisk hushållning.

Den turbulenta omvärlden ger en förlängd lågkonjunktur jämfört med vad man antagit tidigare.

Arbetslösheten bedöms stiga till 8,6 procent i år, en ökning med 0,2 procentenheter från 2024, innan den vänder ner under 2026. Samtidigt har inflationen sjunkit tillbaka till betydligt lägre nivåer jämfört med föregående år. Detta, liksom en relativt hög ökning av timlöner, bidrar till att stärka skatteunderlagstillväxten. Samtidigt har en ny befolkningsprognos

publicerats som visar en lägre tillväxt i den arbetsföra befolkningen kommande år som påverkar kommunernas skatteintäkter negativt framöver.

Kommunfullmäktige har de senaste åren beslutat om utdelning från bolagskoncernen. Under planeringsperioden är utdelningsmöjligheterna begränsade givet krav på finansiering av vissa verksamheter och resultat- och balansräkningens utveckling.

Bolagen i Stadshuskoncernen har fram till 2019 sammantaget haft en över åren jämn resultatnivå på 1,4 - 1,6 mdkr. Därefter har resultatnivån varit ojämn. Under 2024 har koncernens resultat återhämtat sig något jämfört med 2023. Resultatet blev 1 513 mnkr och rensat för jämförelsestörande poster blev 2024 års utfall 1 274 mnkr.

Göteborg Energi AB:s resultat kommer att vara oförändrat de närmaste åren och något förbättrat i slutet av 2028.

Framtidenkoncernen räknar med att resultatet stabiliseras på en något högre nivå än de senaste åren vilket får stor påverkan på Stadshuskoncernens resultatutveckling.

Under planeringsperioden står Göteborgs Hamn AB inför en fördubbling av sin balansomslutning och därmed ökade kapitalkostnader. Trots det prognostiserar bolaget årliga resultat inom intervallet 230 mnkr till 290 mnkr årligen mellan 2025 och 2028.

Higab AB bedömer att deras resultat kommer att ligga på ungefär dagens nivå men det finns vakansrisker då delar av Higab AB:s bestånd är fullt konkurrensutsatt.

Parkeringsbolaget prognostiserar en viss resultatförbättring som till stor del förklaras av marknadsanpassning av avgifter. På längre sikt kan kommande stadsutveckling innebära resultatutmaningar då parkeringsytor på arrenderad mark förloras.

Liseberg AB:s marknad är mer oförutsägbar än någonsin men bolaget räknar med viss resultatåterhämtning. Under planeringsperioden öppnar vattenparken Oceana vilket breddar Lisebergs utbud. Det krävs en hög belägningsgrad för att Oceana ska leva upp till de ekonomiska förväntningarna och rollen som reseanledning till destinationen.

4.2.11 Den globala handeln förändras

Globaliseringen har under flera decennier varit en motor för tillväxt, innovation och ökad levnadsstandard runt om i världen. Genom att öppna gränser för handel, investeringar och arbetskraft har den möjliggjort effektiv produktion och snabb teknologispredning. Men sedan finanskrisen 2008 och särskilt efter pandemin har globaliseringen börjat omformas.

I takt med att företag sprider sin produktion till fler länder, eller rent av flyttar hem den, ökar kostnaderna. Den billiga arbetskraften i Asien som

tidigare pressade priserna globalt byts delvis ut mot dyrare och mer automatiserad produktion på närmare håll.

Samtidigt finns nya möjligheter. En mer diversifierad världsmarknad kan minska sårbarheten vid kriser, och investeringar i grön teknik, digitalisering och utbildning kan skapa framtidens jobb. Den globalisering som nu växer fram – mer regional, mer teknologidrivna och mer fokuserad på resiliens – formar en ekonomi där balansen mellan säkerhet och effektivitet blir central.

Sammanfattningsvis står vi inte inför slutet på globaliseringen, utan inför en omställning. Det handlar inte längre bara om att maximera vinst utan om att bygga robusthet och hållbarhet i en komplex global verklighet.

4.2.12 Ökad bekämpning av organiserad brottslighet

Samhället påverkas av organiserad brottslighet på många sätt. En av konsekvenserna är att oseriösa aktörer utnyttjar system för ekonomisk vinning och för att finansiera brottslig verksamhet. Fusk och bedrägerier leder till att utbetalningar görs till oseriösa aktörer men det finns samband med andra problem i samhället såsom snedvriden konkurrens, utnyttjande av personal, åsidosättande av arbetsmiljölagstiftning, otillåten påverkan med mera. Den organiserade brottsligheten bidrar till ökad otrygghet och skapar negativa sociala konsekvenser för invånarna, vilket skadar samhällsstrukturen i sin helhet.

Göteborgs Stad är en viktig aktör för det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet. Det trygghetsskapande och brottsförebyggande programmet för Göteborgs Stad 2022–2026 tillsammans med handlingsplaner och styrande dokument utgör styrmiljön för detta arbete. Sammantaget ställs högre krav på stadens verksamheter än tidigare, avseende kunskapsnivå, analysförmåga, samt planering, genomförande och uppföljning av aktiviteter relaterat till trygghetsskapande och brottsförebyggande.

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
• Upphandlingslagstiftning är inte anpassad för försäkringsbranschen • Finansiell sektor/Ekonomiska läget i staden • Ökade säkerhetskrav i samhället • Politisk inriktning för offentlig verksamhet och öppna marknader	• Underhållsprojekt försenas • Göta Lejons rekommendationer efter riskbesiktningar försenas och skjuts upp • Återförsäkrare har inte möjlighet att teckna försäkring pga otillräcklig information av skyddsobjekt • Politiska beslut kan förändra strategier i bolag och förvaltningar	• Återförsäkrare kan inte teckna risk på grund av att underwritinginformation inte kan lämnas • 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 • Snabba politiska beslut kan leda till att förändringar behöver göras i bolagets försäkringar

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

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
• Nya regler om hållbarhetsrapportering • Hållbarhet integreras tydligare i affärsmodeller • Ökade krav på hållbarhet i affärsstrategi	• Krav på resurseffektivisering och minskat avfall, t ex genom cirkularitet och nya tekniska lösningar • Ökade krav på socialt ansvarstagande såsom arbetsförhållande • Nya tekniska lösningar pga ökade krav på minskad klimatpåverkan och hållbar konsumtion och produktion	• 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

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

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
• 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	• Nya regelverk avseende informationssäkerhet såsom Dora och NIS2 • Resurser kommer gå åt löpande till arbetet med informationssäkerhet • Göta Lejon måste kravställa och följa upp leverantörer avseende informationssäkerhet/IKT	• 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 • Hanteringen av bolagets personuppgifter måste utvecklas • Arbetet möjliggör förbättrad ordning och reda vilket kan leda till högre effektivitet

5.4 Ökade krav inom regelefterlevnad från myndigheter och stadens ledning

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
• EU- och nationell lagstiftning, t ex avseende hållbarhet och informationssäkerhet • Hela staden-perspektivet • Ekonomiska lagkrav	• Ökad rapportering • Fler styrande dokument • Ökade kostnader för regelefterlevnad på bekostnad av grunduppdraget • Ökat behov av extern specialistkompetens i form av konsultuppdrag • Enhetlighet/samhörighet	• Ökade krav ger minskade resurser för grunduppdraget. Är något valbart för Göta Lejon som litet bolag? Annan prioritering? • Ökat samarbete inom staden • Ökat samarbete mellan kommuncaptiven • Behov av effektiv, ändamålsenlig och värdeskapande intern styrning och kontroll • Behov av att säkerställa kompetensöverföring mellan konsulter och Göta Lejon

5.5 Försämrat säkerhetspolitiskt läge

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
• Geopolitisk utveckling och allvarligt säkerhetspolitiskt läge • Främmande makt bedriver säkerhetshotande verksamhet mot Sverige • Snabb teknisk utveckling skapar nya hot och sårbarheter	• Ökat fokus på att skydda säkerhetskänslig verksamhet och samhällsviktiga funktioner. • Behov av förbättrat skydd av fysiska och digitala tillgångar • Ökad medvetenhet om säkerhetsskydd • Ökade krav på sekretess • Information som tidigare varit öppen blir sekretessbelagd	• Etablering av 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

5.6 Ökade krav på att förebygga klimatrelaterade skador

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
- 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 - Göteborgs Stads plan för klimatanpassning 2024-2026	- Försäkringsbranschen blir tveksam till att försäkra fastigheter i utsatta lägen - Försäkringsbranschen kan tacka nej till att erbjuda försäkring - Fler och dyrare naturskador - Analys av klimateffekternas konsekvenser och åtgärdsbehov är ett pågående arbete i staden	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

5.7 Snabb utveckling av AI och ökade krav på digitala lösningar

Drivkrafter	Konsekvenser	Hot/möjligheter/strategiska frågor
• Teknisk utveckling • Effektivitetskrav • Politisk styrning – (digitalisering och klimat mm) • Användarkrav – snabbhet och tillgänglighet • Ökad rättssäkerhet genom automatisk hantering	• Ökade initiala kostnader för implementering • Kompetensglapp hos medarbetare • Stora krav på IKT-leverantörer • Effektivare hantering • Mer tid måste läggas på informationssäkerhet • Nya arbetssätt	• Användares krav ökar • Kostnad/resurser/kompetens • Ny syn på arbetsmiljö (kontors/hemmiljö) • Annat sätt att leda • Nya risker – digitalt arbetssätt (informationssäkerhet, cyberrisker, korrekt data input) • Automatisering av enklare uppgifter • Hög datakvalitet krävs

Övriga trender

Förutom de sju trender som analyserades djupare beskrivs fem till. Bedömningen är att strategiska frågeställningar från 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 av andra trender.

6. Effekter på Göta Lejons strategikarta

En genomgång av trenderna föranleder ingen ändring av bolagets strategikarta.

/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