Nr 3 / 2011

dialog

MED KUNSKAP OCH INSPIRATION FRÅN KOMMUNINVEST

”Det säger sig självt att man inte kan handla på kredit hur länge som helst …”

Riskhantering | Möt Catharina Lagerstam, doktor i finansiell ekonomi och ledamot i Kommuninvests bolagsstyrelse

Innehåll

Vd har ordet ..... sid 2

Kommuninvests halvårsresultat ..... sid 3

Tuffare tag och klarare regler
Catharina Lagerstam om skuldkrisen, Kommuninvests risker och livet som styrelseproffs ..... sid 4

Nya ansikten i Kommuninvests föreningsstyrelse
Presentation av fyra nya ordinarie ledamöter ..... sid 8

Sekreterarskifte i Kommuninvests föreningsstyrelse ..... sid 10

Forskningsprojekt om kommunal upplåning
Mattias Bokenblom berättar hur det gått ..... sid 12

Kunderna i fokus
Utlånings- och rådgivningsgruppen blir Kundgruppen efter omorganisation ..... sid 13

Varumärkeskvaliteter bevisas i medarbetarnas uppträdande ..... sid 16

Kommuninvests finansseminarier ..... sid 19

Två nya medlemmar hälsas välkomna ..... sid 19

Dialogs ekonomiskola .... sid 20

Kommuninvest Dialog. Utgiven av: Kommuninvest i Sverige AB (publ), Box 124, 701 42 Örebro. Besöksadress: Fenixhuset, Drottninggatan 2. Tel: 010-470 87 00. Fax: 019-12 11 98. Hemsida: www.kommuninvest.se E-post: fornamn.efternamn@kommuninvest.se Ansvarig utgivare: Tomas Werngren,VD. Redaktör: Anitha Holmberg. Foto: Christer Pöhner (foto sidan 3, Wisby Strand Congress & Event, Jörgen Borg). Produktion: Liljedal Communication AB. Tryck: Prinfo Welins Tryckeri, Örebro, september 2011. Nästa nummer av Kommuninvest Dialog utkommer den 1 december 2011.

KOMMUNINVEST

Dialog trycks på papper Cocoon Silk, vilket är ett papper av 100% returfiber. Det är licensierat för EU-blomman och uppfyller Svanenkraven. Det är FSC-certifierat och en miljödeklarerad produkt. Tillverkaren är miljöcertifierad (ISO 14001). Dialog klimatkompenseras av Kommuninvest.

KLIMATKOMPENSERAT PAPPER

Vacker, vit björkved eller seg granved?

Se tebaka	*En återblic*
Öm en vänner sä öm	*Om man vänder sig om*
Å se tebaka	*å ser tillbaka*
Ligger åra å dagan	*ligger åren och dagarna*
Söm en stor vehög	*som en stor vedhög*
Baka mä en	*bakom sig*
Segen granve	*Seg granved*
Full i kvest	*full i kvist*
En del umöjli	*några omöjliga*
Te klyv	*att klyva*
Men so dä emella	*Men där i mellan*
Nön bjärkvesklömp	*någon björkved*
Söm lyser	*som lyser*
Mä vita nävver	*med sin vita näver*

Dikt av Gunnar Ehne

SÄKRA LÅNTAGARE GYNNAS

Ja så gestaltar sig världen om man ser sig om, i stort som smått. Greklands problem och utmaningar som ett grovt exempel på seg granved som inte låter sig klyvas. Norden och Sverige är dock ett exempel på den fina björkveden som lyser i omvärlden. Det är något vi har stor nytta av i kristider. Även om investerare runt om i världen blir mer försiktiga i kristider så gynnas säkra låntagare som Kommuninvest. Likviditeten lämnar oroshärdar och även banksystem drabbas då ingen vet vem som eventuellt sitter med Svarte Petter.

KULTURVÅRD

Dessutom visar den på vikten att komma ihåg vad vi har, värdera det och vårda kulturen som byggs upp i familjer, företag, organisationer och länder. Greklands hopplösa situation är ett tydligt exempel på vad som händer när man inte vårdar sin kultur. Svenska kommuner och landsting har ordning och reda på sitt fögderi. Resultaten är balanserade och verksamheten sköts i stort med beröm godkänt. En ökad investeringstakt bör dock öka betydelsen av att diskutera hur den optimala balansräkningen ska se ut.

HÖGRE PRIS PÅ FINANSIERING

Tillgången till extern finansiering är inte obegränsad. Banker, kapitalmarknaden och även vi som Kommungäld har begränsningar när det gäller utlåning. En frågeställning som Catharina Lagerstam på ett bra sätt lyfter upp i intervjun i detta nummer av Dialog. Missförstå mig inte, svenska kommuner och landsting kommer att få sina lånebehov täckta även i svåra situationer men om det innefattar statliga insatser så kommer priset att bli högt. Den ultimata förändringen är naturligtvis inskränkningar i det kommunala självstyret. Jämför med banksystemets brister i risktagande och ett nytt regelsystem som följd.

TA ANSVAR OCH PRIORITERA

Med andra ord, bättre att ta ansvar och prioritera själv än att andra gör det åt en. Men som sagt vi är inte där utan svenska kommuner och landsting har starka resultat- och balansräkningar idag. Att vara den vita björkveden är något bra att hela tiden sträva efter.

Som ett led i Kommuninvests ansvarstagande bjuder vi än en gång in till sju Finansseminarier under oktober och november. Programmet, som i sin helhet finns på vår hemsida, bjuder in till ökade insikter och dialog i såväl vardagsfrågor inom det finansiella området som i makroekonomiska fenomen.

DELÅRSBOKSLUT

Det är med tillfredsställelse jag ser att uppbyggnaden av det egna kapitalet går enligt plan och att ägarnas ambitioner verkställs. Det enda tråkiga med 2011 års resultat är att vi kommer att drabbas av full avgift för den av regeringen fastlagda stabilitetsavgiften. En avgift som på helårsbasis kostar ca 75 miljoner kronor för Kommuninvest. Det är bara att betala, men med ett solidariskt borgensansvar för Kommuninvests förpliktelser är det här i praktiken ett kommunbidrag till statens uppbyggnad av krisfond för banker.

TOMAS WERNGREN
Verkställande direktör

Kommuninvests halvårsresultat: 111 mkr

Kommuninvest ökade utlåningen med 14 miljarder kronor till 148 miljarder under första halvåret. Resultatet efter bokslutsdispositioner och skatt ökade med 5 procent till 110,9 mkr.

Kommunala låntagare ökade sin upplåning hos Kommuninvest. Norrtälje kommun och Landstinget Dalarna blev nya medlemmar. Kommuninvest gynnades av osäkerheten på internationella räntemarknader och fortsatte att låna upp pengar till attraktiva nivåer.

Så kan Kommuninvests utveckling under första halvåret sammanfattas. Även om det präglades av dramatiska händelser som jordbävningen i Japan, politiska oroligheter i Mellanöstern och Nordafrika samt fortsatt oro över den europeiska skuldkrisen, kunde Kommuninvest tillgodose sina upplåningsbehov och förse kunderna med finansieringslösningar till marknadens bästa villkor.

Kommuninvests VD Tomas Werngren är nöjd: ”Vi hade ett fortsatt gott ekonomiskt resultat och positiv tillväxt i såväl nya medlemmar som utlåning. Att kostnaderna ökar är främst en följd av att den av regeringen beslutade stabilitetsavgiften för kreditinstitut utgår med full avgift från och med 2011.”

Den japanska jordbävningskatastrofen skapade inledningsvis turbulens, men den visade sig kortvarig och Kommuninvests upplåning påverkades endast i begränsad omfattning. Vid utgången av perioden var Kommuninvests upplåning i Japan högre än innan katastrofen.

I Sverige har lanseringen av det strategiska obligationsprogrammet Svensk Kommunobligation hittills varit en framgång. Per sista juni hade totalt 38 miljarder emitterats i tre obligationer. Enligt Tomas Werngren har programmet bidragit till ökad transparens i prissättningen av kommunal upplåning. ”Det är till stor nytta för hela den kommunala sektorn, inte bara för Kommuninvests låntagare.”

Tomas säger att det goda resultatet bidragit till att stärka Kommuninvests egna kapital ytterligare, i linje med ägarnas ambitioner. Kommuninvest har under perioden också utökat likviditetsreserven.

Sammantaget har Kommuninvests förmåga att bistå kunderna i händelse av finansiell oro ökat. ”Med tanke på de börsfall och den marknadsoro vi sett under augusti, känns det extra betryggande. Man ska också komma ihåg att när investerare flyr risk är Kommuninvest en typ av låntagare som efterfrågas ännu mer.”

Kommuninvests resultat första halvåret 2011

mkr	2011 jan-jun	2010 jan-jun
RÖRELSEINTÄKTER	**313,9**	**275,2**
KOSTNADER	**-126,6**	**-80,1**
RÖRELSERESULTAT	**187,3**	**195,1**
Bokslutsdispositioner	-35,7	-51,4
Skatt på årets resultat	-40,7	-38,4
PERIODENS RESULTAT	**110,9**	**105,3**

mkr	2011-06-30	2010-12-31
TILLGÅNGAR	**221 440,1**	**190 200,2**
Varav utlåning	147 927,8	133 729,1
SKULDER, AVSÄTTNINGAR OCH EGET KAPITAL	**221 440,1**	**190 200,2**
Varav emitterade värdepapper	204 061,6	173 851,9
Varav förlagslån	1 000,1	1 002,9
Varav eget kapital	902,9	782,8
Kapitalkvot	0,86%	0,94%

Tuffare tag och klarare regler

Catharina Lagerstam om skuldkrisen, Kommuninvests risker och livet som styrelseproffs

Catharina Lagerstam är doktorn i finansiell ekonomi som efter en karriär på ledande positioner i Sverige och utomlands sadlade om till en roll som styrelseproffs och konsult på heltid. Hon blev känd för en bredare allmänhet i samband med HQ-affären 2010, och har hyllats för sitt rakryggade sätt att hantera sitt styrelseuppdrag där.

Det var för sina djupa kunskaper om finansiell ekonomi och finansiella risker som Catharina år 2009 valdes in i Kommuninvests bolagsstyrelse. Möt en kvinna som brinner för sitt kall, som oroas för kompetensutarmning i finansiella bolagsstyrelser och som efterlyser större konsekvenser av finansiell vårdslöshet.

DIALOG: *När vi gör den här intervjun har den europeiska och amerikanska skuldkrisen, samt oro över framtida konjunkturutveckling, lett till kraftiga börsfall världen över. Hur ser du på utvecklingen?*

CATHARINA LAGERSTAM: Jag tycker inte att det är förvånande, jag har länge varit tveksam till att den återhämtning vi såg efter 2008 års finanskris var hållbar. Vi ser nu effekterna dels av slarvigt underhåll av offentliga finanser dels av politisk oförmåga att se verkligheten för vad den är. Jag tror vi har en väldigt stökig period framför oss, och den kan nog bara stabiliseras med konstruktiva politiska lösningar. Det säger sig självt att man inte kan handla på kredit hur länge som helst, och någon gång måste man se till att få balans på kostnader och intäkter.

DIALOG: *Det pratas nu allt mer öppet om ett sammanbrott för eurosamarbetet i sin nuvarande form. Har vi kvar samtliga nuvarande medlemmar i eurosamarbetet inom 5 år?*

CATHARINA LAGERSTAM: Jag hoppas faktiskt inte det. Folk är vid det här laget trötta på att betala för andras slarv och det är dags att visa att skötsamhet premierar sig. Jag kan inte förstå varför ett land som Grekland, som kommit in i eurosamarbetet på falska premisser och som mörkat om sin ekonomiska ställning, har något existensberättigande inom eurosamarbetet. Grekland tror jag är tillräckligt litet för att kunna kastas ut. Om det sedan räcker för att skapa mer stabilitet på de finansiella marknaderna återstår att se.

”Folk är vid det här laget trötta på att betala för andras slarv och det är dags att visa att skötsamhet premierar sig.”

DIALOG: *Du tycker att snyltgästerna ska bort ur systemet.*

CATHARINA LAGERSTAM: Jag tycker man ska utgå från sunt bondförnuft och sedvanlig husmorsprincip. Jag kan inte se varför tyska skattebetalarpengar ska användas för att hjälpa någon som fuskat sig in. Att vissa länder inte ska behöva göra rätt för sig när andra får slita, det är inte rätt tycker jag. Man kan inte driva en nation på det sätt som man gjort i Grekland och man kan inte driva ett samarbete på det sättet, där några ska utnyttjas och några ska profitera.

DIALOG: *Det skulle förstås kräva drastiska politiska beslut.*

CATHARINA LAGERSTAM: Det är synd att politikerna fortfarande mest tramsar i frågan. De rätta besluten kommer väl först vid vägs ände, när man inser att de beslut man fattat inte löser problemen, utan bara skyfflar dem under mattan.

Rädslan över att låta privata långivare ta förluster, och istället vältra över dessa på skattebetarna, gör mig upprörd. Jag skulle vilja se en lösning som innebär att förlusterna i systemet i första hand bärs av de som tagit riskerna, och som många gånger fått bra betalt för det. Men det skulle förstås vara politiskt genant, eftersom den europeiska centralbanken tillåtits köpa upp så mycket statspapper, grekiska bland annat, och också skulle lida förluster.

Skattebetalarna är ju dessutom redan drabbade, via de åtstramningspaket som redan lanserats i flera länder. Men vi kommer att behöva se fortsatta budgetåtstramningar, och det kan ju tyvärr också leda till social oro.

DIALOG: *Du arbetar sedan några år tillbaka som styrelseproffs på heltid. Är det roligare än dina tidigare arbeten?*

CATHARINA LAGERSTAM: Absolut, har du väl fått smak på det kan du inte sluta! Det är så mycket man hinner med jämfört med i en operativ roll. Man kan låta problemställningar sjunka in och tänka på dem tills man tänkt färdigt. Man hinner åka runt och titta på verksamheter och prata med människor. Man får vara med om det roliga, att styra, bestämma och entusiasmera människor, men man slipper det dagliga harvandet. Det här fortsätter jag gärna med länge till!

”Som styrelseproffs hinner man med så mycket man inte gör i en operativ roll. Som att låta problemställningar sjunka in och hinna tänka tills man tänkt klart.”

DIALOG: *Din nisch är finansiella risker, och du har till och med disputerat i ämnet. Vad är så roligt?*

CATHARINA LAGERSTAM: Nu engagerar jag ju mig bredare än i bara finansiella risker. Men det som är roligt med finans är att det är så konkret, det går att räkna på. Att det går så vansinnigt fort är både positivt och negativt. Man slipper vänta väldigt länge på resultaten men hinner knappt reagera innan det smäller.

DIALOG: *Apropå smäll, du satt med i styrelsen för HQ Bank. När du inte fick gehör för din uppfattning att tradingportföljen behövde omvärderas avgick du, och några månader senare kraschade bolaget. Du har fått mycket beröm för ditt agerande.*

CATHARINA LAGERSTAM: Ja, man tackar för all god reklam! Ärligt talat tycker jag inte jag gjort någon märkvärdig insats, jag har inte gjort mer än jag skulle förvänta mig att alla styrelsekollegor skulle göra.

DIALOG: *Skillnaden var att du verkligen satte dig in i verksamheten och tog ställning för det du hade kommit fram till.*

CATHARINA LAGERSTAM: Ja, men det är inte svårt när det är så uppenbart svart eller vitt. Det som är svårt i ett beslut är när man rör sig i gråzoner och olika avvägningar kan leda till olika beslut. I HQ-fallet var det becksvart, och då är beslutet inte svårt. I mina ögon var det så fullständigt fel.

DIALOG: *Nu ser HQ-affären ut att bli ett rättsfall. Vad tror du om utgången?*

CATHARINA LAGERSTAM: Det är inte min sak att ha en uppfattning om utgången av en eventuell rättsprocess. Den ligger dessutom 10-15 år fram i tiden.

”Vi behöver få bättre samstämmighet mellan lagkrav och rättspraxis, liksom med Finansinspektionens instruktioner och det allmänna rättsmedvetandet.”

Vad jag hoppas få klarhet i långt tidigare är vad som förväntas av oss som är styrelseledamöter i finansiella bolag. En viktig punkt är bättre samstämmighet mellan lagkrav och rättspraxis, liksom med Finansinspektionens instruktioner. Här finns det mycket att göra. Viktigast av allt är att det stämmer överens med det allmänna rättsmedvetandet, vad människor anser att vi ska göra.

Revisorernas roll och ansvar behöver också tydliggöras. Den känsla jag får idag är att styrelseledamoten har ett ansvar, även fast revisorn gjort en granskning utan att hitta något misstänkt. Det är inte rimligt, ska styrelseledamoten behöva göra sina egna revisioner? Här behöver man sätta ned foten.

DIALOG: *Efter HQ-affären har du fått en mängd förfrågningar om nya styrelseuppdrag, men du har sagt att du nästan alltid tackar nej.*

CATHARINA LAGERSTAM: Jag har tackat nej till de flesta inom det finansiella området. Risken och arbetsbördan med att vara styrelseledamot i ett finansiellt bolag har gått upp dramatiskt. I förhållande till risken och arbetsbördan, är ersättningen alldeles för låg. Jag räknade exempelvis ut att jag fick 60 kr i timmen för mitt uppdrag på HQ.

Jag är också rädd att med nuvarande ersättningssystem försvåras rekryteringen av ledamöter till finansiella bolagsstyrelser, och att vi får ledamöter som inte fullt ut förstår riskerna i de bolag de har ansvar för. Det är oroväckande.

DIALOG: *Du sitter i Kommuninvests styrelse sedan 2099. Hur har*

Kommuninvests riskhantering förändrats sedan du kom in i styrelsen?
CATHARINA LAGERSTAM: Redan när jag tackade ja till uppdraget kunde jag konstatera att det var ett bolag som drevs efter konservativa riskprinciper. Bolaget har arbetat vidare på den redan inslagna vägen, genom att vidareutveckla riskprocesser och förstärka organisationen med fler kompetenta medarbetare i takt med att volymerna ökat. Det handlar om ett arbete med ständiga förbättringar. Sedan finns det förstås saker som vi i styrelsen tycker man kan förbättra ytterligare.

DIALOG: *Vad tänker du främst på?*
CATHARINA LAGERSTAM: Risksidan vill jag alltid vidareutveckla, jag vill till exempel att vi i styrelsen har tillgång till en bredare palett av riskmått, detta är på gång. Sedan har vi också initierat en diskussion kring storleken på likviditetsportföljen.

Även om det förstås ur ett stabilitetsperspektiv är bra att Kommuninvest har tillgång till en stor likviditetsreserv, så är den ju inte helt befriad från risk. Pengarna måste ju placeras någonstans, och ju större likviditetsportföljen blir, desto fler motparter måste Kommuninvest kontrollera, analysera och övervaka. Särskilt utländska banker är svåra att ha kontroll på till den grad som jag skulle vilja ha för att känna mig riktigt trygg. Att ha en egen bevakning är nödvändigt, att det inte går att förlita sig på en rating har vi ju lärt oss.

”Riskarbetet behöver alltid vidareutvecklas och det sker inom Kommuninvest.”

DIALOG: *Hur ser du på Kommuninvests utlåning och upplåning, dvs. att kommunerna lånar upp med relativt kort kapitalbindning medan Kommuninvest lånar upp långt?*
CATHARINA LAGERSTAM: Jag vill förespråka en högre andel lång upplåning bland kommunerna, det är logiskt för investeringarna som ska finansieras är i allmänhet långsiktiga. Riksbanken har ju explicit uppmanat alla låntagare att låna långa pengar och det är något som verkligen behöver understrykas.

I och för sig anser säkert kommuner som lånar kort, av Kommuninvest eller någon annan, att de lånar tryggt eftersom Kommuninvest alltid anses kunna ställa upp med pengar när så behövs. Men jag anser att synsättet är lite snävt, för man låter det bolag man äger ta kostnader för den längre upplåningen som de de facto behöver, men är i sin egen upplåning inte beredd att ta dessa kostnader. Det finns även en principiell diskussion som jag tycker är viktig, som handlar om vilket implicit finansieringslöfte Kommuninvest ställt ut till kommunsektorn och hur Kommuninvest får betalt för detta.

”En viktig fråga är diskrepansen i kapitalbindning mellan upplåning och utlåning. Jag kan tycka att synsättet hos kommunerna är lite snävt, om man låter ett bolag man äger ta kostnader för en längre upplåning, men inte själv är beredd att bära sådana kostnader.”

DIALOG: *Vad tycker du fungerar särskilt bra inom Kommuninvest idag?*
CATHARINA LAGERSTAM: Det som har slagit mig är det kundfokus som finns i bolaget. Jag har aldrig hört någon diskussion där bolagets företrädare inte skulle ha kommunernas bästa för ögonen. Och då menar jag helheten, inte bara vad gäller explicita räntekostnader, utan även i dimensionen kommunerna som ägare – den blandningen tycker jag vi får till väldigt väl. Bolagets företrädare har verkligen lärt sig att det är kommunerna som äger Kommuninvest och att de är till för dem.

DIALOG: *Vad kan bli bättre?*
CATHARINA LAGERSTAM: En punkt där jag vet att ledningen är aktiv men där jag tror vi i styrelsen kan bli ännu bättre är att lyssna på vad våra ägare vill. De samtal vi har på stämman och vårt årliga strategiseminarium är oerhört givande men får gärna bli fler. Det är särskilt välkommet för mig som via mina tidigare erfarenheter inte har så många normala kontaktpunkter i den kommunala världen.

Jag önskar också att både tjänstemän och politiker ute i kommunerna ger sig tid att utbilda sin inom finansiell risk. Intresset på den privata marknaden för ökad kunskap är stort, och det vore glädjande om även kommunerna tog sig tiden. Själv håller jag t.ex. på att skriva en endagars kurs inom Risk Management för styrelser för StyrelseAkademien. Vad jag förstått är utbildningsinitiativ på gång från Kommuninvest och det är bra.

DIALOG: *Vad är det du främst fokuserar på i styrelserapportering?*
CATHARINA LAGERSTAM: Jag går på känslan jag får, finns det något i det jag läser som riskerar att ge mig gråa hår? Är det något som undanhålls mig, eller något man inte riktigt vill bekänna, finns det någonting som kan bli otrevligt i framtiden? Det är sådant jag letar efter i första hand. Naturligtvis granskar jag siffrorna också, men det är ju mer svart på vitt. Det svåra, och det man lägger tid på, är att fundera på om det är något som saknas.

DIALOG: *Vilken ser du som din roll i styrelsen?*
CATHARINA LAGERSTAM: Som styrelseledamot är du förstås ansvarig för helheten, men vi har ju alla olika kompetenser. Det är naturligt för mig att fokusera på de finansiella sidorna, medan det finns andra som är mycket kunniga på hur kommunerna agerar och vad de behöver för service. Jag vill trycka på att bolaget verkligen tittar på sina risker så att de med öppna ögon går igenom allt och tar tag i det som behövs.

Detta är Catharina Lagerstam

- 49 år, bor i Stockholms innerstad, har sommarhus i Tyresö Brevik söder om Stockholm.
- Utbildade sig till civilekonom, civilingenjör i elektronik vid Tekniska Högskolan i Stockholm och disputerade 1990 på en avhandling om beräkning av finansiella risker vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Har därefter arbetat huvudsakligen med finansfrågor, bland annat som CFO på Hufvudstaden, chef för finansiell analys och investerarkontakter på Föreningsbanken och i ledningen för värdepapperscentralen Clearstream. Under den svenska bankkrisen på 1990-talet var Catharina ansvarig för värderingsprocessen på Bankstödsnämnden.
- Efter att ha blivit invald i styrelsen för HQ Bank våren 2010, gjorde Catharina en egen utredning om värderingen av bankens värdepappersportfölj i tradingrörelsen. I sin redogörelse för styrelsen påtalade hon att värdepapperen var kraftigt övervärderade och att en omprövning måste ske. Övriga styrelseledamöter beslöt att den tidigare värderingen skulle kvarstå, varpå Catharina reserverade sig och därpå avgick ur styrelsen. HQ Bank kollapsade några månader senare till följd av spekulationerna i tradingrörelsen.
- På fritiden håller Catharina motvilligt i gräsklippare och spade vid sommarhuset, tränar, träffar kamrater eller skådar fåglar. En favoritsysselsättning är annars att ligga på soffan och läsa finanstidningar.
- Catharina utnämndes till Årets Ryggrad 2010 av Veckans Affärer, i samband med presentationen av Sveriges 125 mäktigaste kvinnor.

Nya ansikten i Kommuni

I förra numret av Dialog kunde ni läsa en rapport från Kommuninvests jubileumsstämma. Vi har

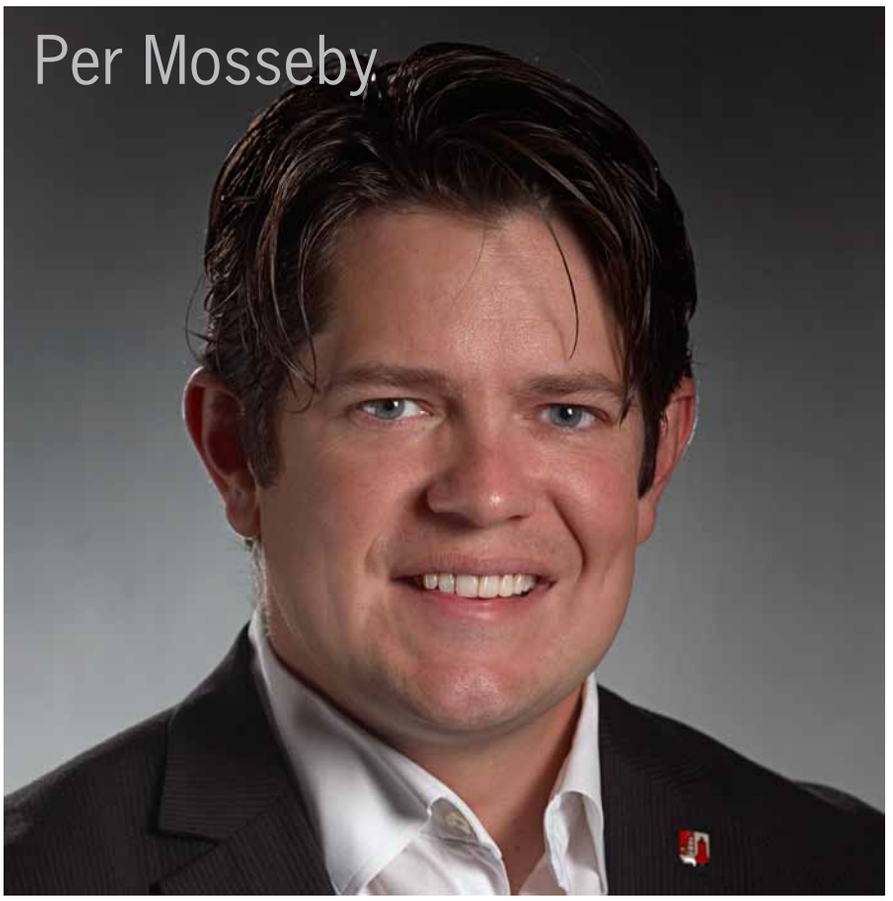
PER MOSSEBY

Per Mosseby är kommunstyrelseordförande i Vaxholms kommun samt kommunalråd och gruppledare för Moderaterna i Vaxholm. Med sin tekniska kompetens och erfarenhet som internetentreprenör hoppas han kunna bidra med flera nya idéer i sin roll som styrelsemedlem.

”Som tidigare ersättare känns det väldigt roligt att ytterligare stärka mitt engagemang i Kommuninvest. I styrelsearbete ser vi bortom partitillhörighet för att istället koncentrera oss på att komma fram till riktigt bra beslut tillsammans. Det är en väldigt lyckad sammansättning av duktiga människor som alla har vitt skilda kunskaper och bakgrund”, berättar Per för Dialog.

Redan som 17-åring engagerade sig Per Mosseby i Moderata Ungdomsförbundet MUF, men det dröjde fram till 2005 innan han började med politiken på heltid. Innan dess har Per bland annat studerat tekniska ämnen på KTH samt tagit en magisterexamen i företagsekonomi.

Sin lediga tid ägnar han framförallt åt familjen som består av fru och tre barn. Därutöver står långdistanslöpning högt på listan över fritidsintressen. Han lyssnar gärna på Depeche Mode och uppskattar även matlagning när tiden finns.



NIKLAS KARLSSON

Niklas Karlsson är kommunalråd för oppositionen i Landskrona samt gruppledare för Socialdemokraterna i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Den politiska karriären inleddes i ungdomsförbundet redan vid 15 års ålder. Sedan dess har Niklas varit Socialdemokraterna trogen och endast gjort uppehåll i sitt politiska arbete för studier.

I Kommuninvest har Niklas varit suppleant i föreningsstyrelsen sedan 2008 och är nu glad över att engagera sig ytterligare.

”Vi bedriver en mycket viktig verksamhet. Principen med ett solidariskt borgensåtagande är lika briljant som enkel. För landets kommuner och landsting gör vi stor skillnad”, säger Niklas till Dialog.

Niklas bor i Landskrona med sin sambo och tre barn. På sin fritid är han bland annat ungdomstränare i fotboll. Gällande sitt nya uppdrag i Kommuninvest är han väldigt positiv:

”Samtliga medarbetare i Kommuninvest är väldigt professionella och engagerade i sina arbetsuppgifter. Jag ser därför fram emot vårt kommande arbetet väldigt mycket”.

nvests föreningsstyrelse

pratat med de fyra personer som då nyvaldes som ordinarie ledamöter i föreningsstyrelsen.

MAGNUS OSCARSSON

Magnus Oscarsson är kommunalråd för Kristdemokraterna i Ödeshögs kommun och ordförande i kommunstyrelsen sedan 2007. Samhällsengagemanget fick han tidigt hemifrån och 1994 tog han steget in i politiken på allvar. När Magnus fick frågan om att kandidera till Kommuninvests styrelse var valet enkelt.

”Kommuninvest betyder väldigt mycket för kommuner runt om i landet. Redan innan mitt engagemang hade jag hört mycket gott om organisationen från mina kollegor”, berättar Magnus för Dialog när vi ringer honom mitt under semestern.

I grunden är Magnus utbildad snickare och har bland annat arbetat som slöjdlärare innan sin politiska karriär. På fritiden är han dessutom femte generationens lantbrukare med egen gård där skogsbruket och djuren utgör ett härligt avbrott från politikens allvar. Förutom lantbruket ägnar han mycket tid tillsammans med sin fru Annicki och deras fyra barn.

”Mitt mål framöver är att fortsätta jobba för ökad tillväxt i kommunen. Jag är övertygad om att Kommuninvest har en viktig roll för att göra det arbetet möjligt”, avslutar Magnus.

LOTTA ÖHLUND

Lotta Öhlund är ledamot för Miljöpartiet i kommunstyrelsen i Hallsbergs kommun och vice ordförande i kommunens teknik- och plannämnd. Intresset för politik vaknade visserligen sent, men resan från första mötet med Miljöpartiet för ett och ett halvt år sedan har gått snabbt. Drivkraften har varit självklar från start.

”Miljön är den största utmaningen vårt samhälle står inför idag. Det handlar inte bara om oss själva utan även om framtiden för våra barn och barnbarn”, menar Lotta Öhlund och fortsätter:

”Kommuninvests verksamhet är en viktig del i det arbetet. Mitt mål är att bidra med nya idéer om hur vi kan möjliggöra ännu fler gröna investeringar”.

Vid sidan av politiken jobbar Lotta som business controller på SJ:s huvudkontor i Stockholm. Hon bor i Hallsberg tillsammans med sin sambo och har även två utflyttade barn. Fritiden spenderas helst i motorseglaren på Vättern med en god deckare i handen.

”Nu ser jag fram emot att få ytterligare insyn i de finansiella detaljfrågor som är centrala för hur den kommunala politiken utformas. Just därför är jag också väldigt glad över att vara en del av Kommuninvests styrelse”, säger Lotta Öhlund.

Sekreterarskifte i Kommuninvests föreningsstyrelse – Åkelius efterträder Mattsson

Efter fyra år som sekreterare i Kommuninvest ekonomisk förening lämnade Göran Mattsson i våras över stafettstaven till Thomas Åkelius. Dialog bjöd in dem till ett samtal som mest kom att handla om roller, värderingar och arbetsklimat.

Göran Mattsson är den ende person i Kommuninvest som har varit med sedan starten 1986. Han satt med i den allra första styrelsen. I början bestod styrelsen av tjänstemän. På den tiden var Göran ekonomichef i Askersunds kommun. Därefter blev han kommunchef.

2007 anställdes Göran Mattson på Kommuninvest. Han fick då rollen som sekreterare i föreningsstyrelsen. Denna roll omfattar även motsvarande ansvar för Kommuninvests valberedning och Kommuninvests Analys- & Finanskommitté (se faktaspalten på nästa sida).

Grunduppgiften för sekreteraren är att se till att beslutsunderlag är på plats i samband med sammanträdena, föra protokoll och att bevaka så att besluten blir verkställda.

”Vilka minnen är dina bästa från din tid som sekreterare?”, undrar Dialog. Göran Mattsson behöver inte tänka speciellt länge. ”Styrelsens ledamöter är engagerade och kunniga. Alla ledamöterna – även suppleanterna – bidrar aktivt i diskussioner i kniviga ärenden. Partipolitik förekommer inte, utan alla är intresserade av att ta kloka beslut i enighet. Så vitt jag minns har det aldrig förekommit någon omröstning i styrelsen. Jag har också en mycket stark upplevelse av den generositet och värme som ledamöterna visar varandra. Den går över alla partigränser.” Åkelius, som har mött styrelsen i andra roller som han tidigare har haft i Kommuninvest, broderar lite på Mattssons kommentar. ”Det är också både glädjande och viktigt att ledamöterna genomgående har varit så prestigelösa. Ytterligare en värdefull insats från styrelsens sida är att de har varit aktiva ambassadörer när det har gällt att rekrytera nya medlemmar. Detta arbete har förstås bidragit till att sända förtroende till presumtiva medlemmar.”

UTVECKLAT MEDLEMSINFLYTANDE

Thomas Åkelius och Göran Mattson talar mycket om vikten av att utveckla medlemmarnas inflytande samtidigt som organisationens medlemsantal ökar synnerligen kraftigt. Båda ser Medlemssamråden som ett bra instrument för alla medlemmarna att få information och komma till tals.

”Många av de stora frågorna hade knappats kunna processats enbart på en årsstämma”, säger Thomas Åkelius. Han tar förstärkningen av det egna kapitalet genom förlagslånet som ett exempel. Målet var att medlemmarna skulle öka sitt ekonomiska engagemang med sammanlagt en miljard. Alla medlemmar slöt upp. ”Det är avgörande att visa respekt för allas frågor och funderingar. Och det är alldeles för sent att starta samtalen på själva stämman. Då är Medlemssamråden som anordnas på mängder av platser runt om i Sverige och nära medlemmarna ett utmärkt forum.” Göran Mattsson håller med: ”Det är heller inte alla som vill ställa frågor inför hundratals stämmodeltagare, utan i stället vill föra ett resonemang med följd- och motfrågor i en mindre krets.”

Ett annat angeläget stöd till styrelsen är Analys- & Finanskommittén. Den består av tjänstemän i medlemskommuner och landsting. Göran menar att kommittén fungerar som känselspröt när det gäller omvärldsbevakning. ”Som instans är den en del av verksamhetsidén. Kommitténs medlemmar är mycket kompetenta och skaffar ny kunskap fortlöpande. Just nu ska de åka till Frankfurt och bland annat besöka ECB – den europeiska centralbanken. Dessa omvärldsspaningar bidrar till ökad kunskap om risk och ekonomisk utveckling.”

ÄGARSTYRNING OCH RISKHANTERING – TVÅ VIKTIGA STYRELSEFRÅGOR

Göran Mattsson nämner ägarstyrning och riskhantering som två av de frågor där styrelsens engagemang har varit extra starkt. Och Thomas Åkelius förhoppning är att dessa ämnen blir fortsatt i fokus. Ägarstyrning diskuterades senast på styrelseutbildningen i samband med årets Almedalsvecka. ”Det finns en stor lust och vilja att ifrågasätta och utveckla verksamheten”. Både Göran och Thomas är överens om att det ökade fokus på en effektivare ägarstyrning har burit frukt. I dag är det en mycket tydligare sortering av föreningsstyrelsens och bolagsstyrelsens ansvar och arbetsuppgifter än vad det har varit tidigare.

TJÄNSTEMANNASTYRE?

”Finns det risk för tjänstemannastyre?”, undrar Dialog. Nu tittar Göran Mattsson och Thomas Åkelius på varandra och ser lite smått förnärmade ut. ”Många i styrelsen är mycket erfarna och låter sig knappast styras av en tjänsteman”, menar Göran Mattsson. ”Här är det styrelsen och styrelsefrågorna som är i centrum. Inte tjänstemännen.”

OM ATT SJUNGA OCH ATT LYSSNA

”När blir Kommuninvest av med dig?”, frågar vi med glimten i ögat Göran Mattsson. Thomas Åkelius svarar i hans ställe. ”Inte än på länge, hoppas vi andra i organisationen. Vi behöver Görans erfarenhet och kontaktnät även i fortsättningen.”

Just nu arbetar Göran Mattsson med att vara medlemmarna behjälpliga med beslutsprocessen gällande regress- och garantiavtalen, som en följd av det beslut som togs av Kommuninvests årsstämma i april. Ytterligare ett projekt knackar på. Ett nytt revisionsavtal, för de närmaste fyra åren, ska handlas upp. Göran Mattssons ska hjälpa Kommuninvests lekmannarevisorer med detta arbete. ”Beslut om det nya revisionsavtalet ska tas på nästa årsstämma så jag hänger väl med fram till dess”, säger Göran.

Den nye medlemssekreteraren Thomas Åkelius avslutar detta samtal med ett stort leende och orden: ”Något som skrämmer mig för framtiden är Göran Mattssons initiativ till ett kuppartat musikaliskt framträdande på stämmomiddagen. Själv kan jag inte sjunga. Jag är bättre på att lyssna!”

Att vara en god lyssnare känns som en bra egenskap för en sekreterare i Kommuninvests föreningsstyrelse …

Thomas Åkelius, stabschef på Kommuninvest, kommer bland annat att arbeta som sekreterare i föreningsstyrelsen.

Göran Mattsson – nestor i Kommuninvest – var med redan från starten 1986. Han lämnade våren 2011 rollen som föreningsstyrelsens sekreterare. Göran arbetar nu med projekt kring Kommuninvests garanti- och regressavtal samt upphandling av revisionstjänster.

Kommuninvests föreningsstyrelse

Styrelsen består för närvarande av 15 ordinarie ledamöter och lika många suppleanter. De sammanlagt 30 styrelserepresentanterna förväntas delta på samtliga möten oavsett om de är ordinarie eller suppleanter.

Styrelseledamöter och suppleanter väljs årligen på ordinarie föreningsstämma för tiden intill slutet av nästa ordinarie föreningsstämma. Ordinarie föreningsstämma skall även utse ordförande och vice ordförande i styrelsen.

Styrelsen består av politiker rekryterade från kommuner och landsting som är medlemmar i Kommuninvest.

Kommuninvests Analys- & Finanskommitté

Analys- & Finanskommittén utses av föreningsstyrelsen. Kommittén ansvarar för uppföljning av medlemskommunernas ekonomiska status samt utvecklingen i kommunsektorn i sin helhet. Den har dessutom till uppgift att på uppdrag av föreningsstyrelsen bereda nya medlemsansökningar.

Till skillnad från andra kommittéer inom föreningen består den av tjänstemän. Skälet till det är att uppgifterna kräver djup ekonomisk specialkompetens.

Kommittén består av tjänstemän rekryterade från kommuner och landsting som är medlemmar i Kommuninvest.

Kommuninvests valberedning för den ekonomiska föreningen

Valberedningen utses av föreningsstämman och ska representera föreningens medlemmar. Dess uppgift är att till varje föreningsstämma ta fram förslag till styrelse och revisorer.

Valberedningen har det yttersta ansvaret för att beslut om tillsättningar bereds i en strukturerad och transparent process. Alla medlemmar ska ha möjlighet att ge sin syn på och lämna förslag när det gäller tillsättningar.

Hallå där, Mattias Bokenblom

Projektledare för Forskningsprojektet Kommunal Upplåning

DIALOG: *I förra numret av Dialog beskrev du ett nytt vetenskapligt projekt, som går ut på att samla in kunskap från kommunerna om hur deras upplåning ser ut med avseende på kapitalbindning och refinansiering. Vad har hänt sedan dess?*
MATTIAS BOKENBLOM: I början av juli inledde vi första fasen av projektet, när vi gick ut med en inbjudan om att delta i projektet till en grupp om 20 kommuner. Vi har nu börjat få in de första svaren.

DIALOG: *Vilka reaktioner har ni mött?*
MATTIAS BOKENBLOM: De första signalerna, som vi fick innan sommaren, var att flera var positiva till projektet som sådant men att man upplevde att det praktiska arbetet med att samla in material skulle ta mycket tid i anspråk.

DIALOG: *Vad kan ni göra åt det?*
MATTIAS BOKENBLOM: Vi behöver nog förlita oss på kommunernas goda vilja i det här fallet, att man är villig att avsätta resurser. Projektet är ju angeläget, förhoppningen är att kunskapen vi får kan bidra till att sektorns beredskap för nya finansiella kriser förbättras.

DIALOG: *Är det enbart Kommuninvests medlemmar som inbjuds att delta?*
MATTIAS BOKENBLOM: Nej, forskningsprojektet ska avse hela kommunsektorns upplåning. Vårt totala urval om 100 kommuner består av de 30 största kommunerna baserat på invånarantal, 40 kommuner som blivit medlemmar i Kommuninvest i anslutning till finanskrisen och 30 kommuner som slumpmässigt valts ut bland återstående kommuner.

DIALOG: *Hur ser nästa steg ut?*
MATTIAS BOKENBLOM: Vi tar personlig kontakt med de ekonomi- och finanschefer som hittills inte svarat, i syfte att få så stor svarsfrekvens som möjligt i den här första fasen. Utfallet och svaren från våra telefonkontakter får sedan styra hur vi väljer att gå ut till den lite större gruppen om 80 kommuner, för att göra motsvarande datainsamling.

Forskningsprojektet Kommunal Upplåning

- Ett vetenskapligt projekt kring kommunal upplåning, i samarbete mellan Kommuninvest, Institutet för finansforskning (SIFR) och forskare knutna till Handelshögskolan i Stockholm.
- Genom att undersöka hur kommunernas upplåning förändrades före, under och efter finanskrisen hoppas forskarna kunna bidra med värdefull kunskap om hur beredskapen för framtida kriser kan stärkas. Totalt 100 kommuner kommer att tillfrågas om att delta i projektet.
- Tillfrågade kommuner behöver sända in kopior på lånereverser avseende lån som varit utestående någon gång under perioden 1 januari 2006 till och med 31 december 2010, samt kopior på eventuella förändringar av lånevillkoren. De behöver också samla in och skicka in kopior på lånereverser som avser bolag i kommunkoncernen.
- Materialet sammanställs av Kommuninvest och analyseras av forskare vid SIFR och Handelshögskolan. Målet är att vara klar i slutet av 2011.

KUNDERNA I FOKUS

”Vi ska bli enklare att ha att göra med”

Närmare 700 kommuner, kommunala bolag och landsting lånar pengar hos Kommuninvest. För att bättre kunna ta tillvara kundernas vitt skilda behov omorganiserar nu Kommuninvest sin utlånings- och rådgivningsgrupp. Ett första steg är att gruppen byter namn till Kundgruppen.

”Genom namnbytet vill vi signalera att vår främsta uppgift är att vara till för våra kunder, att hjälpa dem låna upp rätt och till lägsta möjliga kostnad”, säger Pelle Holmertz, som utsetts till Kundgruppens chef. Pelle var tidigare stf finanschef samt treasurychef på Kommuninvest.

Att Kommuninvest levererar kundnytta genom att erbjuda kommunsektorn de mest förmånliga lånevillkoren, vittnar utlåningsvolymerna och medlemstillväxten om. Under de senaste fem åren har utlåningen ökat från 61 till 148 miljarder och ett stort antal kommuner har blivit medlemmar.

Enligt Kommuninvests vice VD Maria Viimne har tillväxten i sig gjort det önskvärt med en tydligare kundfokusering. ”Vi får allt fler större kunder och kraven på anpassad rådgivningskompetens ökar. Samtidigt frågar sig vissa kunder om deras behov tillvaratas lika väl när Kommuninvests växer sig allt större.”

”Vår uppgift är att hjälpa våra kunder att låna upp rätt och till låg kostnad, med bästa möjliga service. De ska känna att de kan ställa samma krav på oss som på andra leverantörer.”

Receptet är att övergå till en mer kundstyrd organisation, där finansrådgivarna i stället för att ha regionalt ansvar får ansvar för en grupp av kunder med liknande behov. Rådgivarna ska också bygga upp egen specialistkompetens inom ett eller ett par områden. Några exempel är Offentlig-Privat Samverkan (OPS) och investeringar i energiinfrastruktur.

Pelle Holmertz säger att det är en naturlig utveckling. ”Om vi ska vara konkurrenskraftiga och våra kunders första val behöver vi leverera både rätt pris och kompetent rådgivning.”

Det gäller att kunna förse kunderna med allt mer specialanpassade finansieringslösningar. ”Att lägga upp en bra finansieringsstruktur för en kraftvärmeverksinvestering är något helt annat än en finansiering av det kommunala fastighetsbeståndet.”

”Kommunallagen, aktiebolagslagen och annan lagstiftning ger tydliga anvisningar kring vilken typ av dokumentation som krävs för kreditgivning till kommunala aktörer.”

Att vässa rådgivarkompetensen kommer att ta tid, hur länge är det enligt Pelle både upp till individen och företaget att avgöra och förverkliga. ”Vi är dock fullt medvetna om att kraven på oss ständigt höjs och vet att vi behöver bli bättre på en rad områden.”

Kunderna kan också förvänta sig fler kontaktytor hos Kommuninvest. ”Genom att våra finansrådgivare utvecklar specialistkompetens kan de assistera kunder som de inte annars har kundansvar för.”

Maria Viimne, vice VD på Kommuninvest, säger att förändringarna sker med utgångspunkt i den kunddialog som löpande förs med kunderna, under finansseminarium och samråd samt via kundundersökningar. ”Vi har lyssnat på de synpunkter som våra kunder har fört fram och tar nu nästa steg i ambitionen att bli en ännu bättre leverantör av finansiella tjänster.”

Ett område som lyfts upp är lånedokumentationen. Pelle håller med om att Kommuninvests hantering ibland inte fungerat optimalt. ”Kommunallagen, aktiebolagslagen och annan lagstiftning ger tydliga anvisningar om vad som krävs för kreditgivning till kommunala aktörer. Vi har brustit i informationen, att vara tydliga i vad vi behöver kräva av våra kunder.”

Han beklagar den frustration som vissa kunder upplevt. ”I något enstaka fall har vi nekat kreditgivning på grund av bristande dokumentation och det är självklart att kunderna blir missnöjda men även konfunderade, när de vill låna från ett bolag de själva äger men inte får det.”

Arbete är nu på gång för att ta fram bättre information och relevanta hjälpmedel som ska hjälpa kunderna att enklare ta fram den efterfrågade lånedokumentationen. Resultatet kommer att synas på Kommuninvests webbplats under hösten.

Andra funktioner som Pelle vill utveckla är att all lånedokumentation som kunderna skickat in finns tillgänglig för dem på webben. ”Detta måste tas beslut om men det är ett av mina mål. Vi borde också kunna skicka ut påminnelser om att exempelvis ett kommunalt borgensåtagande är dags att förnya. Vi vet att beslutsprocessen kan vara utdragen i vissa ärenden.” En utökad digitalisering av låneprocessen kan också frigöra tid, så att finansrådgivarna kan tillbringa mer tid med kunderna.

Pelle ansvarar för Kundgruppen sedan maj 2011, då han tog över efter Krister Frödin. Krister lämnar sin chefsroll för att återgå till en mer kundnära roll med särskilt ansvar bland annat för Kommuninvests större kunder (se separat artikel). Den biträdande chefsposten, som innehafts av Åke Nilsson, försvinner och Åke tar ett utökat ansvar för dokumentationshanteringen, som har blivit mer omfattande till följd av Kommuninvests kraftiga tillväxt och de höjda kvalitetskraven.

”Kraven på finansrådgivarna ökar, särskilt med större kunder och mer komplexa upplåningsbehov. Alla rådgivare ska utveckla specialistkompetens inom ett eller två områden.”

Pelle Holmertz känner tillförsikt i att förändringarna som genomförs ska bidra till ett än mer kundtillvänt arbetssätt. ”Kommuninvest är speciellt, eftersom vi har kommunerna som intressenter både i deras roll som ägare och kunder. Det är jätteviktigt att vi inom Kundgruppen har kundperspektivet och inget annat.”

KUNDGRU

Fredrik Sjudin | Ann Sörman | Ulf Selinder | Sofia Frändberg | Johan Sigge | Nedim Murtic | Mattias Bokenblom

PPEN

| Karl Aigéus | Krister Frödin | Åke Nilsson | Pelle Holmertz

Vad gäller saken?

Kommuninvests utlånings- och rådgivningsgrupp byter namn till Kundgruppen, för att signalera en ökad ambition i att möta och lyssna på kunderna. Pelle Holmertz, tidigare treasurychef på Kommuninvest övertar ansvaret för Kundgruppen. Krister Frödin samt Åke Nilsson, tidigare chef respektive biträdande chef för utlånings- och rådgivningsgruppen, övergår till att bli finansrådgivare med särskilda ansvarsområden. Kompetensen bland finansrådgivarna ska också stärkas.

Förändringarna innebär bland annat följande:
– Mer specialistkompetens hos finansrådgivarna.
– Finansrådgivarna övergår från att ha ett regionalt ansvar till ett mer kundanpassat ansvar.
– Ny utformning av veckobrevet, mer egenproducerat innehåll och större tonvikt på kundernas intresseområden.
– Tydligare information om krav på lånedokumetation.
– Bättre dokumentationsstöd på webben.

Hallå där, Krister Frödin

Tidigare chef för Utlåning & Rådgivningsgruppen inom Kommuninvest

Du har valt att kliva av chefsposten, varför då?
Jag kände att jag de senaste åren kommit för långt ifrån det direkta kundarbetet. Mina arbetsdagar har handlat om personalhantering, planering, prognoser och budgets. Innan jag blev chef för utlåning och rådgivning 2009 jobbade jag sju år som kundansvarig rådgivare. Jag längtade tillbaka till det kundnära arbetet.

Vad ska du göra nu?
Jag fortsätter som finansrådgivare, bl.a. med ansvar för våra stora kunder. Sedan i våras är jag kundansvarig för Jönköping, Norrköping, Umeå och Örebro och har sedan en tid också ansvar för halva Skåne län.

Vad tycker du om namnbytet till Kundgruppen?
Det är bra och sänder en tydlig signal vilka vi är till för. Det kan vi ha glädje av även internt, eftersom vi inom organisationen hanterar både kund- och medlemsperspektivet. Men för finansrådgivarna är det ingen stor förändring, vi har alltid pratat i kundtermer tidigare, och alltid försökt ha för ögonen när det är en kund- eller medlemsfråga.

Varumärkeskvaliteter bevisas i medarbetarnas uppträdande

Att få ett varumärke uppmärksammat med hjälp av mängder av utåtriktad reklam via internet, TV, radio, tidningar och sociala medier kan kapitalstarka företag göra. Miljontals kronor kan satsas på marknadsföring. Men det påkostade fasadbygget kan raseras på kort stund om inte varumärkets företrädare – medarbetarna – lever upp till kundernas förväntningar.

Marknadsföringen kan lova en sak, till exempel snabb service. Men en vacker fasad rämnar snabbt om kundupplevelsen blir en annan.

Varumärkesvärden är de ord som ett företag önskar att förknippas med av omvärlden. Kommuninvests varumärkesvärden är Stabil, Effektiv och Kunnig. För att kunna uppfattas på detta sätt är kvalitet i den dagliga leveransen ett grundkrav. Begreppet kvalitet är inte självklart att definiera. Nästan alla företag säger att de står för kvalitet. Men som bekant blir man ingenting för att man säger det själv. Det är alltid omvärlden som har – och ska ha – tolkningsrätten.

Omvärlden sätter betyg på Kommuninvest varje dag. ”Hur uppträder de?”, ”Vad levererar de?”, ”På vilket sätt matchar de vårt behov i jämförelse med alternativa aktörer?”

Kvalitet handlar om sanning. Inte om falska förespeglingar. Här blir Kommuninvests uppträdande över tid avgörande för relationen med kunder och övrig omvärld. ”Kan vi lita på dem? I dag och i morgon?” Ett, eller några enstaka misstag kan förmodligen accepteras. Men en förtroendemässig ”kreditnivå” är varken självklar eller beständig. Därför är fortlöpande kunskap om kunden nödvändig. Ett sätt att mäta kundernas betygsättning av den egna verksamheten är nöjd-kund-undersökningar. En första undersökning ger information om är-läge. En efterföljande analys leder till ett bör-läge. Allt eftersom undersökningarna genomförs bör förbättringsområden ringas in och åtgärder sättas in.

GÄRNA MEKANISKA MODELLER, MEN DE RÄCKER INTE

Ett tydligt förbättringsområde i många branscher är tillgänglighet. Väljer vi till exempel nåbarhet per telefon, så är det rätt vanligt att avläsbara mål formuleras om att ”ingen som ringer oss ska behöva vänta mer än tre signaler”. Liknande avläsbara målsättningar kan skapas för mängder av kundservicesituationer.

Men det räcker inte med enbart mekaniska modeller för kvalitetsstyrning av medarbetarinsatser. Verkligheten är inte så enkel. Tvärtom. Många situationer går inte att förutse. Då fungerar inga manualer. I stället handlar service om att se, fånga ögonblicket, att vilja och ha förmågan att hantera en situation.

Ett konkret exempel på en elegant lösning av ett uppkommet problem får Dialog under ett samtal med Kommuninvests kommunikationschef Anitha Holmberg. För en tid sedan var hon i London. Vid incheckningsdisken på hotellet uppstod en kö. När det var dags för Anitha att checka in måste hon – precis som alla andra gäster – presentera ett kontokort som betalningsgaranti för sitt rum och eventuella ytterligare inköp under hotellvistelsen. Anitha förstod senare att kvinnan i receptionen hade fått upp ett meddelande om att kortet, av någon outgrundlig anledning, inte var giltigt. Men receptionisten valde att säga ”Jag har lite problem med tekniken. Är det okej om vi hanterar kontokortet i morgon i stället?” Effekt: Gästen slapp känna sig generad inför andra samt att kötiden blev kortare. Detta bidrar förstås till att kunderna får en positiv attityd till hotellet.

”Attityder är som en spik. Lätt att slå i och svår att dra ut. Själv blev jag mycket dåligt behandlad i en klädesbutik för drygt tre decennier sedan. Än i dag sätter jag inte min fot där”, säger Anitha Holmberg.

Anitha Holmberg ser många tekniker för att kvalitetsstyra en kundupplevelse eller om man hellre väljer begreppet värdskap. Det finns allt från kunddatabaser, sociala medier och manualer

Gamla hjulspår? Även om grundinnehållet i möten människor emellan många gånger är evigt, så medger ny teknik hjälpmedel för ytterligare förbättringar när det gäller att utveckla relationer. En bra kunddatabas kan både påminna om och bidra till en effektivare vård av omvärlden.

som kan visa på hur personal ska hantera olika situationer. Hon berättar om ett hotell i Stockholm vars datasystem medger att man i receptionen kan möta en gäst med orden: ”Hej, jag ser att du besökte oss i mars. Välkommen igen.” Detta bemötande möjliggörs genom en rent mekanisk process, som Anitha Holmberg ändå ser som imponerande.

Undersökningar visar att även den fysiska miljön påverkar den övergripande serviceupplevelsen[1]. En attraktiv inredning ger mervärden. I vissa fall kan den visuella attraktionen bestå av elegans och i andra fall av en känsla av trivsel och trygghet.

”Men ytterst handlar bra värdskap mer om ett förhållningssätt än om resurssatsningar på teknik och inredning”, betonar Anitha. ”Manualer visar att ett företag är medvetet och arbetar med värdskapsfrågor. Men en servicemanual kan inte le. Den kan inte heller möta en blick eller improvisera. Min övertygelse är att en bra företrädare för ett varumärke är stolt över sitt jobb och tycker det är roligt att ge service och lösa problem.”

OMTÄNKSAMHET

En känd allsvensk fotbollstränare, Sven Dahlkvist, var på utvecklingsläger i Cypern med sin spelartrupp. Trots att programmet var intensivt valde han att lägga ett stort antal kvällstimmar på att för hand skriva personliga vykort till klubbens stora sponsorer. Detta blev mycket uppskattat och stärkte relationen med för klubben ekonomiskt avgörande affärspartners.

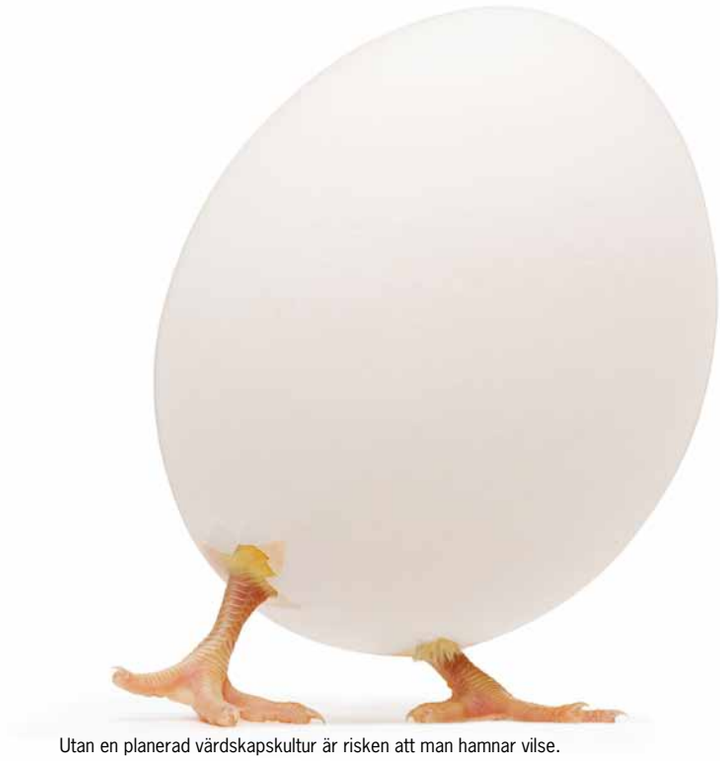
Premiumbilmärket Lexus har valt att alltid tvätta kundernas bilar i samband med att de har lämnats in på verkstaden för service eller reparation. Denna insats bidrar i allra högsta grad till ökad kundnöjdhet.

SAS f.d. koncernchef, Jan Carlzon, lär i många år bjudit sin gamla hyresvärd på en årlig utflykt. Den vänliga gamla damen fick på detta sätt ett tack för att hon ställt upp för den unge studenten när han studerat till civilekonom på Handelshögskolan i Stockholm. Att prioritera tid för dessa utflykter kanske någon kan tycka vara tecken på bristande effektivitet. Men gesten säger mycket om Jan Carlzons personlighet. Äkta värdskap handlar inte om att ständigt titta på avkastningen, vad man kan få i retur, utan om ett förhållningssätt till medmänniskor.

VI MÄNNISKOR VILL BLI IGENKÄNDA

Oavsett vi människor besöker en läkare, en bank eller en restaurang, så uppskattar vi att bli igenkända och uppmärksammade.

I Storbritannien finns en pubkedja med mer än 1 000 pubar. För några år sedan lanserades en personaltävling med huvudmålet att så många anställda som möjligt skulle lära sig namnet på 200 gäster. Den person som lärde sig namnet på flest antal



Utan en planerad värdskapskultur är risken att man hamnar vilse.

Det är företagets ledare som har ansvaret för att skapa klarsyn när det gäller värdskap. Värdskap ska inte hanteras som någon allmän trivselfråga, utan som en avgörande varumärkesinsats.

Känner våra barn sig välkomna till världen, är sannolikheten stor att de som vuxna blir bra värdar. Grunden för ett äkta värdskap bör vi därför ge till våra barn redan från födseln, menar Kommuninvests kommunikationschef Anitha Holmberg.

gäster skulle belönas med 3 000 pund.

De projektansvariga på företaget var mycket tveksamma till om överhuvudtaget någon anställd skulle kunna lära sig namnen på 200 stamkunder. Döm om deras förvåning efter tävlingstidens slut när 500 anställda hade lärt sig namnen på 600 gäster var. Vinnaren kom ihåg namnet på 2 000 gäster!

Ett varumärke vars anställda förstår vikten av att uppmärksamma sina kunder stärker sin lojalitetsposition. Ytterst är det alltid människor – och inte företag – som man gör affärer med.

VERKLIGHETEN LEVER INTE KONTORSTID

Ett kommunalt bostadsbolag har en trevlig tradition att låta en bovärd personligen hälsa nya hyresgäster välkomna. Då överlämnar bovärden en blomma och en skriftlig information med bland annat telefonnummer till huvudkontoret och öppettider med mera.

Det fanns en bovärd som utöver sitt uppträdande enligt ”manualen”, valde att utöka värdskapet. I ett av de bostadsområden som han ansvarade för, var varje lägenhet utrustad med tvättmaskin och torktumlare. Då han hälsade hyresgäster med små barn välkomna i detta område, tog han fram en papperslapp ur fickan. På lappen stod det: ”Sven-Erik hem, 019-24 00 23”. Han räckte över lappen till de boende med orden. ”Jag vet själv hur det är att ha småbarn och vara utan tvättmaskin. Här är mitt hemtelefonnummer. Det är okej att ringa mig även på helgen om tvättmaskinen strejkar.”

Sven-Erik kom att bli en hjälte och legend bland hyresgästerna. Vem tror du fick högsta betyg när hyresgästerna ombads att sätta betyg på sin bovärd? Sven-Erik förstås!

Rätt levererade kan mjuka värden som service i vissa fall övertrumfa hårda värden som till exempel pris …

Attityder är som spikar. Lätta att slå i och svåra att dra ut.

LEDARE ÄR FÖREBILD

Frontpersonalens perspektiv påverkas i hög grad av det de verktyg och det stöd de upplever sig få från företagsledningen. En betydelsefull faktor är vilket utrymme för egna improvisationer en anställd upplever sig ha. ”Hur många initiativ får jag ta?”, ”Är det okej att mina beslut innebär kostnader för företaget?” samt ”Vad händer mig om jag gör fel?”

Företagets ledare är viktiga som normgivare. Bjuder de på sig själva och markerar i både ord och handling hur angeläget de tycker det är med ett starkt värdskap, smittar detta av sig.

En värdskapskultur bör vara medveten. Den ska både planeras och utvärderas fortlöpande. Ett bra värdskap som genomsyrar samtliga medarbetares beteende är ett av ett varumärkes främsta konkurrensmedel.

[1] Väldesignat för affärer. Nättidningen 24, 2010-10-01

Välkommen till Kommuninvests finansseminarier hösten 2011

Program

- Redovisning av finansiella tillgångar och skulder samt derivat och säkringsredovisning
- Upphandling av finansiering
- Modell för beräkning av borgensavgifter i kommunala företag
- Ränteläge, marknad, makroekonomi
- Aktuellt från Kommuninvest

Med reservation för eventuella ändringar.

Kommuninvest bjuder in till seminarier på följande orter:

- Jönköping 25/10
- Göteborg 26/10
- Malmö 27/10
- Stockholm 8/11
- Luleå 9/11
- Härnösand 10/11
- Örebro 11/11

Seminariet är kostnadsfritt och öppet för alla, men främst riktat till dem som arbetar med finansfrågor i kommuner, landsting och dess företag.

För mer information
www.kommuninvest.se

KOMMUNINVEST 25 ÅR

KOMMUNINVEST
Svenska kommuner och landsting i samverkan

Välkomna som medlemmar i Kommuninvest ekonomisk förening

SOLNA KOMMUN
263-2011

PERSTORPS KOMMUN
264-2011

Tillsammans bär vi på en bra idé.

Nytt telefonnummer till Kommuninvests växel.

010-470 87 00

Nuvarande växelnummer samt alla befintliga anknytningsnummer kommer att finnas kvar parallellt, under en övergångsperiod.

Alla anknytningsnummer kommer successivt att bytas ut under 2011. När detta sker kommer det att meddelas på vår hemsida. Detta innebär att det nummer som visas i telefonens display tillhör den nya nummerserien trots att man har ringt till något av de gamla numren.

Den nya telefonväxeln har många tekniska och administrativa fördelar, som betyder att vi kan ge ännu bättre telefonservice.

Lars-Gunnar Nyqvist
IT-chef

Vill du ha Dialog i digital form?

Är du intresserad av att ersätta din nuvarande pappersutgåva av Kommuninvest Dialog med en digital variant? Kontakta Stina Lantz, **stina.lantz@kommuninvest.se** så kommer du i fortsättningen att få en PDF via e-post.

Dialogs ekonomiskola 1

Välkommen till första lektionen i Dialogs ekonomiskola. Här kommer vi framöver utreda några ekonomiska begrepp och termer. Först ut är en av de mest grundläggande principerna för Kommuninvests verksamhet, nämligen ”solidarisk borgen”.

Solidarisk borgen

”En för alla, alla för en”. Så löd de tre musketörernas valspråk i Alexandre Dumas klassiker från 1844. Kommuninvest verksamhet idag kan tyckas långt ifrån musketörernas forna äventyr, men vilar faktiskt på samma grundidé – tillsammans svarar vi för varandras enskilda åtaganden och förpliktelser. I Kommuninvests fall är det medlemskommunerna/landstingen som solidariskt borgar för Kommuninvests samtliga förpliktelser.

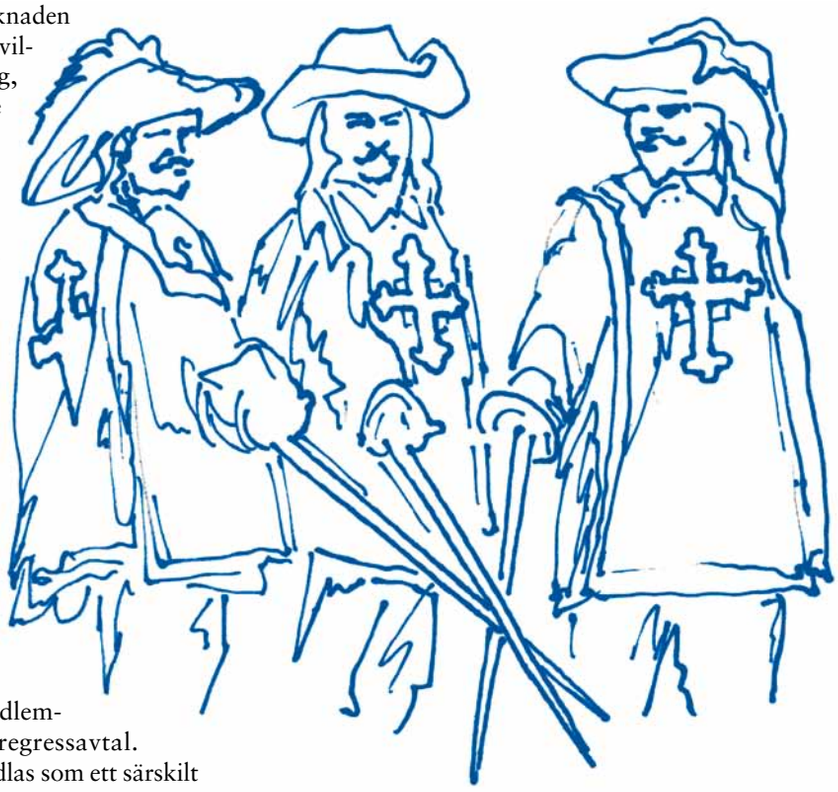
Bakgrunden till detta är att det krävs förtroende för att låna pengar. På kapitalmarknaden mäts förtroende bland annat med vilket kreditbetyg som ett företag, kommun eller stat har. Ju säkrare betyg, desto mindre risk behöver långivaren kompensera för genom att ta ut avgifter för lånet.

Genom att borgensförbindelsen utgör en proprieborgen (”borgen såsom för egen skuld”) kan en fordringsägare söka betalning antingen av Kommuninvest eller av en medlem. Fordrings-ägaren behöver inte först försöka få betalt från Kommuninvest, utan hela beloppet kan krävas direkt från medlemmarna.

En medlem som har infriat sitt åtagande enligt borgensförbindelsen har rätt att begära att övriga medlemmar står för sin del av det krav som har framställts av fordringsägaren. Denna fördelning av ansvar mellan medlemmarna regleras i ett separat regressavtal. (Regressavtalet kommer att behandlas som ett särskilt ämne i ekonomiskolan.)

I Kommuninvest finns ett skyddssystem med många barriärer, vars avsikt är att skydda verksamheten från yttre hot och eliminera situationer där bor gensansvar aktiveras. I Kommuninvests årsredovisning finns en utförlig beskrivning av regler och processer kring riskhantering.

Eftersom svenska kommuner inte kan försättas i konkurs eller upphöra att existera anses Kommuninvest därmed som en av marknadens säkraste motparter. Tillsammans med svenska staten och Stockholms stad är vi den enda organisationen i Sverige som har dubbla trippel-A-betyg från kreditvärderingsinstituten Moody’s och Standard & Poors. På så vis kan vi låna till betydligt bättre villkor än en kommun som själv går till banken eller sköter sin upplåning på egen hand.



Borgensförbindelsens lydelse

”Till säkerhet för samtliga förpliktelser som Kommuninvest i Sverige AB ingått eller kommer att ingå går undertecknade landsting och kommuner solidariskt i borgen såsom för egen skuld i enlighet med vad som anges i stadgarna för Kommuninvest ekonomisk förening.”