

# 5 frågor för en bättre likviditetsplanering



KOMMUNINVEST

Utöver att budget ska gå ihop är det också viktigt att veta att man har pengar på kontot när man behöver dem. Vill du utveckla din likviditetsplanering, eller är du bara nyfiken på att veta hur andra i kommunsektorn gör? I våra 5 frågor har vi samlat några goda råd för att få en välfungerande och smidig likviditetsplanering.

Den här frågeguiden vänder sig till dig som har liten erfarenhet av likviditetsplanering och vill ha mer kunskap, samt till dig som vill utveckla och/eller kvalitetssäkra detta arbete och gärna inspireras av hur andra i kommunsektorn gör.

Vi har genom samtal med kunder undersökt hur man arbetar med och resonerar kring likviditetsplanering – vilka utmaningar man ser och guldgrubbor som gjort arbetet smidigare. Materialet baseras i huvudsak på djupintervjuer med ansvariga för likviditetsplaneringen hos 26 av Kommuninvests kunder. Intervjupersonerna valdes ut i syfte att få en så bred bild som möjligt av utmaningar och hantering inom olika delar av kommunsektorn, med representanter från både kommuner och regioner av olika storlek och med olika inriktningar och mål i sin likviditetsplanering. Vi har i sammanställningen av kundernas resonemang även utgått från Kommuninvests egen kunskap om likviditetsplanering och arbete med likviditetsrisker. Här är resultatet.



# 1.

## Vilka mål och riktlinjer har ni för er likviditetsplanering?

För att hamna rätt i likviditetsplaneringen är det viktigt att fundera över vad det är man vill uppnå och hur man på bästa sätt gör detta. Här följer en diskussion kring syfte, mål och riktlinjer samt koncernsamordning relaterad till kommunal likviditetsplanering. Vi ger även en kort beskrivning av kommunsektorns vanligaste verktyg för att hantera likviditet.

### Vilket är syftet med er likviditetsplanering?

Inom kommunsektorn tycks det finnas två huvudsakliga skäl till att man likviditetsplanerar.

För det första används likviditetsplanering som ett verktyg för att säkerställa att det finns pengar på kontot för att i närtid klara sina betalningsåtaganden. Prognoshorisonten för denna planering är typiskt sett upp till c:a tre veckor och baseras i stor utsträckning på mer eller mindre kända flöden. Vi kallar denna planering kort likviditetsplanering.

För det andra används likviditetsplanering som ett verktyg för att förutse kommande finansieringsbehov – det vill säga för att avgöra när i tiden det är dags att låna pengar. Prognoshorisonten är i detta fall längre – från c:a 3 månader upp till ett år och tar ofta sin utgångspunkt i årets budget. Vi kallar denna planering medellång likviditetsplanering.

### Kort och medellång likviditetsplanering

Då räntan idag är låg har vissa kommuner och regioner valt att ha en relativt stor buffert eller checkkredit istället för att ha hög precision i sin korta likviditetsplanering. En god idé för att inte feldimensionera sin buffert eller kredit är att utvärdera storleken i relation till svängningar i den korta likviditeten. Hur stora är vanligtvis verksamhetens likviditetsflöden? Hur skulle likviditeten påverkas om utflöden blev större än förväntat, eller om utflöden som vanligtvis sker vid olika tillfällen istället skedde samtidigt?

När investeringstakten i kommunsektorn ökar, växer även behovet av den medellånga likviditetsplaneringen. Detta syns tydligt hos de kunder vi talat med som lyfter detta som ett skäl till att likviditetsplaneringen har fått eller kommer att få högre prioritet än tidigare. För att inte utsätta sig för onödig likviditetsrisk är det viktigt att ha god framförhållning vid nyupplåning och

refinansiering, något som möjliggörs av god likviditetsplanering.

### Koncernsamordnad likviditetsplanering

En koncernsamordnad likviditetsplanering skulle kunna ge samordningsvinster i termer av en lägre total buffert för koncernen i sin helhet.

Graden av koncernsamordning avseende likviditetsplanering varierar kraftigt i kommunsektorn. För de kommuner och regioner som har en internbank är ofta även likviditetsplaneringen samordnad och överskottslikviditet i en del av koncernen kan då nyttjas av en annan del av koncernen.

Mer vanligt är dock att kommuner ej har en koncernsamordnad ekonomi. I dessa fall finns en gemensam kontostruktur med ett övergripande toppkonto, men ytterligare samordning är ovanlig.

### Mål och riktlinjer

Kommuner och regioner ska enligt kommunallagen ha en god betalningsberedskap och en effektiv medelsförvaltning, vilket ofta finns uttryckt i finanspolicyn. Ansvaret för hur betalningsberedskapen praktiskt ska säkerställas är ofta delegerat till tjänstepersonerna i organisationen.

Betalningsberedskapen formuleras ibland med hjälp av olika riktmått eller limiter. Dessa limiter kan sättas för koncernen i sin helhet och/eller separat för koncernens olika delar.

Ett sätt att fastställa riktmått är att ange det antal dagar som organisationens likvida medel ska möta prognosticerade nettoutflöden (det vill säga inflöden minus utflöden). Om riktmåttet exempelvis är 30 dagar behöver de likvida medlen alltid kunna möta prognostiserade nettoutflöden för åtminstone kommande 30 dagar.

Ett annat vanligt sätt är att fastställa ramar för storleken på verksamhetens buffert och/eller checkkredit. För att verksamheten ska fungera effektivt och ha en acceptabel risknivå är det viktigt att volymlimiten utvärderas i relation till storleken på verksamhetens likviditetsflöden, till exempel genom att analysera hur mycket likviditeten varierar under årets månader och utifrån detta identifiera vad som är en rimlig storlek.

För de verksamheter som placerar överskottslikviditet i värdepapper i en så kallad likviditetsreserv finns oftast motpartsrisken reglerad i finanspolicyn.

### **Vilka verktyg använder ni för att hantera er likviditet?**

Nedan följer en översikt över de mest frekvent förekommande verktygen för att hantera över- respektive underskottslikviditet.

#### **Överskott**

Tillfällig överskottslikviditet hanteras i kommunsektorn ofta genom att placera likvida medel på ett bankkonto. Ett annat sätt är att hålla värdepapper i en så kallad likviditetsreserv.

En viktig aspekt vid användande av en likviditetsreserv är att värdepappren är av god kredit- och likviditets-kvalitet och därmed snabbt kan omvandlas till likvida medel i samband med att likviditetsbehov uppstår.

För de kunder som har en koncerngemensam likviditetshantering kan överskott hos en del i koncernen lånas ut till en annan del av koncernen.

Vid långsiktiga likviditetsöverskott kan likviditet användas för att amortera på befintliga lån.

#### **Underskott**

Tillfällig underskottslikviditet hanteras ofta med hjälp av en checkkredit. För kommuner och regioner som har egna marknadsprogram är det även vanligt att i samband med tillfälliga likviditetsunderskott emittera så kallade certifikat.

För de kunder som har en samordnad likviditetshantering kan underskott finansieras med hjälp av lån från andra delar av koncernen.

För långsiktiga likviditetsunderskott används primärt upplåning från banker och andra kreditinstitut. Större kommuner och regioner kan även emittera egna obligationer direkt i marknaden.

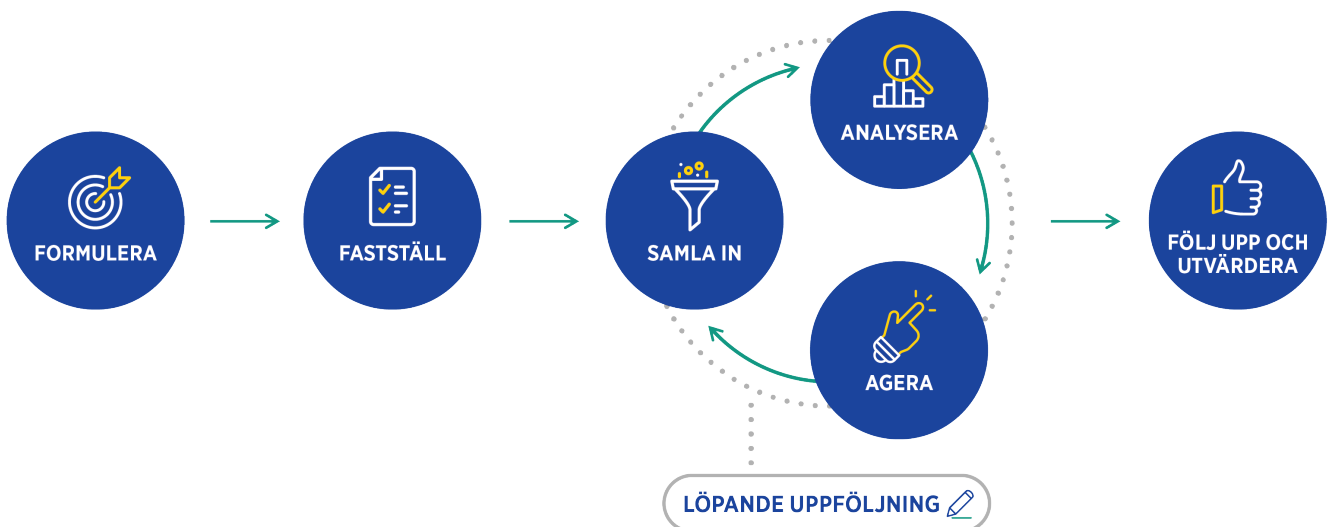
Det är viktigt att vara noga med att väga risker med och kostnader för olika alternativ när man riggar sin likviditetshantering.

# 2.

## Hur ser er process ut?

Ett sätt att säkerställa en smidig och effektiv likviditetsplanering är att tydliggöra hur processen ser ut. En väl dokumenterad process möjliggör dessutom att de nyckelpersoner i organisationen som berörs av processen kan få samsyn kring det arbete som behöver göras. Vidare ger den förutsättning för kontinuerlig utvärdering och förbättring av hur arbetet bedrivs.

Nedan följer en övergripande beskrivning av hur en likviditetsplaneringsprocess kan se ut. Processen är framtagen utifrån samtal med olika kommuner och regioner och är tänkt som inspiration snarare än som ett facit på hur det bör se ut.





### **Formulera**

– Ramar för likviditetsplaneringen

- Sätt upp mål och syfte med er likviditetsplanering
- Sätt upp riktlinjer för hur ni ska hantera olika likviditetssituationer
- Bestäm medel för hantering av över- respektive underskottslikviditet (checkkredit, likviditetsreserv etc)



### **Fastställ**

– Rutiner och arbetssätt

- Utforma processen och sätt upp rutiner för likviditetsplaneringen (vad som ska göras, hur ofta, av vem etc)
- Ta fram prognosmodell (vilken prognoshorisont, vilka flöden, vilken metod etc)
- Bestäm arbetsverktyg (Excel, KI Finans eller andra system)
- Klargör hur data ska samlas in (schema och kommunikation)
- Dokumentera arbetssätt och rutiner



### **Samla in**

– Bearbeta information

- Uppdatera banksaldo
- Inhämta flöden från organisation (manuellt eller automatiskt)
- Lägg in flöden i prognosmodell (gemensamt arbetsverktyg eller inhämtning)





## Analysera

– Hur det ser ut framåt?

Undersök hur likviditetssituationen ser ut:

- Har vi över- eller underskottslikviditet?
- Är prognos i enlighet med mål och riktlinjer?
- Kort sikt: Kommer vi klara av våra betalningsförpliktelser under kommande veckor?
- Medellång sikt: Behöver vi ta upp ny finansiering under kommande månader?



## Agera

– Utifrån situation och riktlinjer

Vidtag åtgärder i enlighet med mål och riktlinjer

- Vid överlikviditet: Exempelvis amortera, placera, behåll på kontot
- Vid underlikviditet: Exempelvis nyttja checkcredit, låna (internt eller externt), sälj finansiella tillgångar



## Löpande uppföljning

- Följ upp och uppdatera banksaldo
- Uppdatera flöden vid ny information (när fakturor kommit in, planer förändrats etc)



## Följ upp och utvärdera

– Hur går det? Bör rutiner förändras?

- Hur träffsäkra är vi?
- Bör vi ha göra något annorlunda?
- Åtgärder? Exempelvis: Behöver flöden förfinas eller klumpas ihop?
- Läger vi rimlig tid på likviditetsplaneringen utifrån vad vi får ut?
- Går det att effektivisera/automatisera delar av processen?

# 3.

## Hur gör ni en prognos som passar er?

Hur gör man en prognos som är tillräckligt träffsäker utan att skapa för mycket arbete? Här hittar du tips och råd kring vad som är viktigt att tänka på när ni prognostiserar er likviditet.

### Identifiera viktiga flöden

Ett viktigt steg mot en bra prognos är att identifiera vilka flöden som ska finnas med. Principiellt finns två typer av flöden:

1. Återkommande flöden som är relaterade till den löpande verksamheten (exempelvis skatt, löner, hyror/avgifter.) Dessa flöden påverkar i första hand likviditetssituationen kortsiktigt.
2. Flöden av engångs- eller oregelbunden karaktär (exempelvis flöden relaterade till investeringar och exploateringsverksamhet). Dessa flöden påverkar verksamhetens likviditetssituation även långsiktigt.

För att komma fram till vilka flöden som ska finnas med i prognosen behöver man återvända till vad man vill uppnå med sin likviditetsplanering.

Om man till exempel primärt vill att prognosen ska vara ett verktyg för att i rätt tid ta upp ny finansiering (medellång likviditetsplanering) är behovet att inkludera alla flöden mindre än om man till exempel med precision vill veta hur mycket pengar man kan förväntas ha på kontot varje dag (kort likviditetsplanering).

En annan aspekt som har betydelse för vilka flöden man inkluderar är om prognosen ska ge en indikation om koncernens totala likviditetssituation, eller om prognosen även ska vara till nytta för till exempel respektive bolags likviditetsplanering. Om man bara är intresserad av att se koncernens totala situation kan inkludering av interna flöden istället för att öka prognosens precision medföra större osäkerhet.

Nedan följer en lista på flöden som är vanligt förekommande i kommunsektorns likviditetsprognosmodeller:

**Återkommande flöden:** skatt, löner, pension, skolpeng, statsbidrag (återkommande), moms, hyror och avgifter, kund- och leverantörsreskontra.

**Flöden av engångs- eller oregelbunden karaktär:** Flöden

relaterade till investeringar och exploatering, statsbidrag (ej återkommande), låneförfall, upplåning.

### Lär känna dina flöden och gör en prognos

För att kunna göra en bra likviditetsprognos är det viktigt att man känner sina flöden. Hur stora är de? När i tiden sker de? Hur stor osäkerhet finns i dem?

Det finns principiellt två sätt att lära känna sina flöden. Ett sätt är att titta på historiska data och därigenom utforska hur flödet kan komma att bete sig framöver. Det andra sättet är att få information från andra inom organisationen som har bättre kunskap om hur flödet kan komma att se ut framåt.

Att lära känna sina flöden genom att titta på mönster i historiska data passar ofta väl för återkommande flöden. När i tiden kommer flödet? Finns det cykler i hur flödet ser ut över året? Hur har flödet utvecklats över tid, mellan olika år?

Kunder som arbetar aktivt med likviditetsplanering använder ofta historiska data för att förutse framtida flöden. Ett vanligt sätt är till exempel att titta på hur utfallet sett ut det senaste eller de två senaste åren (vid extraordinära händelser som till exempel pandemin kan man behöva titta längre tillbaka för att få en uppskattning om "normala" nivåer) och sedan räkna upp prognosen med en faktor som speglar den allmänna prisuppgången.

För vissa flöden kan en prognos erhållas genom att dela total volym med 12 och sprida den jämnt över året (exempelvis löner och skatt). För andra flöden är säsongsvariationerna en annan, vilket behöver speglas i prognosen (exempelvis moms och pension). Det kan även finnas vissa oregelbundenheter hos återkommande flöden som behöver beaktas i likviditetsprognosen. Ett sådant är exempelvis att lönen i december ofta betalas ut tidigare än andra månader, vilket kan medföra att lönen går ut innan skatten kommer in vilket kortsiktigt påverkar likviditetssituationen negativt.



Vikten av att inhämta information från andra i organisationen för att kunna likviditetsplanera nämns ofta i samband med flöden relaterade till investeringar och exploateringsverksamhet. Här handlar det ofta om större flöden som påverkar likviditetssituationen mycket.

Vanligtvis görs en planering vid årets början, vid delårsboks slut eller i samband med att ett projekt drar igång. Denna information kan användas som input i likviditetsprognosen.

### Att prognosticera investeringar

Ett av de flöden som vi uppfattat är svårast att prognosticera och som dessutom har stor påverkan på organisationens likviditet är investeringar. Här kan det vara bra att kombinera både information från andra i organisationen och kunskap från historiska data för att göra en prognos.

Här följer ett antal frågor som kan vara till hjälp på vägen till en grov årsprognos för flöden kopplade till investeringarna.

- Hur stor är budget för investeringar?
- Hur stor andel av årets budget brukar nyttjas?
- Finns det säsongsvariationer i när investeringsflöden infaller?
- Enligt de kunder vi talat med tenderar flöden relaterade till investeringar vara lägre i början och slutet av ett projekt och högre i mittenfasen. Finns det information om i vilken fas de investeringar som omfattas av budget befinner sig?

Utifrån dessa frågor kan man skapa sig en ungefärlig bild av när under året man kan komma att behöva ta upp ny finansiering.

Ett annat sätt att prognosticera likviditetsflöden relaterade till investeringar är att utgå från betalningsplaner för de olika investeringsprojekten. Givet att dessa planer är av god kvalitet kan träffsäkerheten i prognosen öka. Planer tenderar dock ofta att försenas och likviditetsflöden sker ofta betydligt senare än först förväntat.

Detta kan medföra att man i syfte att öka precisionen i sin prognos istället minskar precisionen genom att prognosfel från flera planer adderas till varandra. Ett sätt att motverka detta problem är att ha kontinuerlig dialog med de olika projekten och att revidera prognosen löpande. Det är dock viktigt att fråga sig om detta är väl spenderad tid eller om en grövre prognos är tillräcklig för syftet med likviditetsplaneringen.

### Revidering av prognos

I takt med att ny information blir tillgänglig kan likviditetsprognosen komma att behöva revideras. Detta kan ske när oförutsedda händelser blir kända (exempelvis vid uppdaterade investeringsplaner) eller i samband med att prognostiserade flöden omsätts i reella fakturor (exempelvis när investeringutgifter kommer in i leverantörsreskontrat).

Det finns en risk att i samband med revidering av prognos dubbelräkna flöden. Man bör därför vara noga med att ta bort flöden om man lägger motsvarande på annat ställe i prognosen. Till exempel när investeringar går från att vara ett prognosticerat flöde till att omsätts i reella fakturor. Om det är möjligt kan ett smidigt sätt vara att tagga flöden i olika informationsklasser.

För att revideringsarbetet ska ske smidigt och bli korrekt är det viktigt att ha en rutin för hur revidering av prognosen görs och vem som ansvarar för arbetet.

Kom ihåg att likviditetsplaneringen kan utvecklas steg för steg. Det går utmärkt att starta med få flöden och en enkel prognosmetod. Om man sedan märker att man behöver öka sin precision är det bara att förfina och förbättra efterhand.

# 4.

## Hur samarbetar ni kring information som behövs för att likviditetsplanera?

En av de största utmaningarna med likviditetsplanering tycks vara att få information att flöda genom organisationen. Naturligtvis ökar komplexiteten ju större organisationen är, men även i en liten organisation kan kommunikationen ställa till problem.

### Identifiera vilken information som behövs och vem som berörs

Börja med att identifiera vilka flöden som ska ingå i likviditetsprognosen. Fundera sedan på var denna information uppstår, vem som ansvarar för den och i vilket system den samlas.

Några av de kunder vi talat med beskriver att det inte alltid är enkelt att klargöra vart i organisationen man ska vända sig för att få tag i informationen. Detta är särskilt utmanande i de fall likviditetsplaneringen tagits över från en kollega som slutat och dokumentation kring processen saknas. En god idé för att minska framtida personberoende är att systematiskt dokumentera informationsflöden relaterade till likviditetsplaneringen.

### Kom överens om hur ni ska arbeta

Många av de kunder vi talat med ger uttryck för att det är få kollegor utanför ekonomifunktionen som automatiskt ser sin roll i likviditetsplaneringen. Det gäller även nyckelpersoner i organisationen som sitter på viktig information. Det kan bli ett ständigt jagande av siffror och data. För att undvika detta jagande behöver värdet av likviditetsplaneringen synliggöras särskilt för nyckelpersonerna.

Här kan det vara bra att tänka till en extra gång kring hur man kan skapa incitament för att göra arbetsuppgiften mer angelägen och intressant för den som sitter på informationen. Hur kan man exempelvis skapa ett upplägg med en återkoppling som ger specifikt mervärde för nyckelpersonerna?

De kunder som uppger att deras likviditetsplanering 'flyter på' är främst kunder som har tydliga rutiner och processer för hur likviditetsplaneringsarbetet ska genomföras. Här nämns bland annat rutiner för 'hur ofta', 'med vilken kvalitet' och 'på vilket sätt'. Har man

till exempel bestämt att man ska uppdatera likviditetsplanen varje månad är det en god idé att sätta upp en månadsvis rutin tillsammans med de personer som har tillgång till informationen. I rutinen kan även ingå månadsvisa möten för att gå igenom informationen tillsammans, och för att ge ytterligare information som inte speglas av datan.

Denna typ av möten kan med fördel även användas för att gemensamt utvärdera likviditetsprognosens träffsäkerhet. Detta gör likviditetsplaneringen till ett gemensamt ansvar för alla inblandade.

### Arbeta direkt i samma verktyg

De intervjuade kunderna uppger att likviditetsplaneringen ofta medför många manuella steg och att information skickas fram och tillbaka inom organisationen.

De kunder som verkar mest nöjda med sina processer är kunder som lyckats automatisera sina processer och där berörda roller arbetar direkt i samma verktyg. Detta minskar tidsåtgången för arbetet och reducerar dessutom de operativa riskerna i processen.

# 5.

## Hur vet ni att ni har en bra likviditetsplanering?

För att veta hur väl likviditetsplaneringen fungerar är det klokt att ha rutiner för kontinuerlig uppföljning och utvärdering. Detta innefattar både en uppföljning av likviditetprognosens träffsäkerhet och processen i sin helhet.

### Uppföljning av prognosens träffsäkerhet

Likviditetsprognosen kan följas upp kontinuerligt genom att banksaldot ställs i relation till prognostiserat belopp (kort likviditetsprognos). Många av de vi talat med vittnar om att denna kontroll görs relativt ofta, men att avvikelser enbart följs upp om de är av anse- nlig storlek.

En god idé kan vara att identifiera med vilken frekvens man vill göra denna uppföljning samt vilken storlek på avvikelsen som motiverar att avvikelsen ska följas upp.

För att underlätta processen och för att minska personberoendet är det klokt att dokumentera vanliga orsaker till att avvikelser uppstår och hur dessa kan identifieras. En annan god idé är att identifiera vilka avvikelser som föranleder att åtgärder vidtas och i så fall hur dessa görs.

Förutom kontinuerlig uppföljning av den korta likviditetsprognosen kan det även vara klokt att följa upp den medellånga likviditetsprognosen. Detta kan till exempel göras vid slutet av året, i samband med att ny likviditetsprognos arbetas fram. Hur ser mönster i det faktiska utfallet ut i relation till det som prognosticerades vid årets början? Vad finns att lära från det man ser? Denna typ av uppföljning ger värdefull information inför nästa års likviditetsplanering.

### Utvärdering av likviditetsplaneringsprocessen

För att ge förutsättningar för ett kontinuerligt förbättringsarbete är det viktigt att stanna upp och utvärdera hur processen i sin helhet fungerar. Detta kan med fördel göras tillsammans med de medarbetare som ingår i processen.

Ett bra sätt för utvärdering är att gå igenom de olika stegen i processkartan för att identifiera eventuella utvecklingsmöjligheter.

Här följer uppslag på frågor man skulle kunna ställa sig vid denna typ av utvärdering.

- Uppfylls syfte och mål med likviditetsplaneringen?
- Följs riktlinjerna? Om nej, varför inte? Bör riktlinjer efterlevas bättre eller förändras?
- Behövs andra verktyg för att hantera över- och underskottslikviditet?
- Finns väl fungerande rutiner på plats?
- Lägs det rimligt med tid på likviditetsplaneringen?
- Finns det en välfungerande kommunikation i processen?
- Går det att förenkla informationsvägarna? Automatisering? Nytt system?
- Fungerar uppföljning och rapportering?