Nr 3 / 2012

# dialog

MED KUNSKAP OCH INSPIRATION FRÅN KOMMUNINVEST

## Morgondagens arbetskraft

Samtal med Peter Norman, finansmarknadsminister

Anette Åkesson, ordförande i valberedningen för Kommuninvest ekonomisk förening

Göran Mattsson – genomsyrad av en idé

## Innehåll


**VD har ordet** ..... sid 2

**Samtal med finansmarknadsminister Peter Norman** ..... sid 3

**Tolv frågor till ordföranden i valberedning för Kommuninvest i Sverige AB** ..... sid 6

**Möte med Anette Åkesson, ordförande i valberedningen för Kommuninvest ekonomisk förening** ..... sid 10

**Tema återbäring:**
Återbäringen – en mirakelmedicin? ..... sid 12
Beslut i Högsta förvaltningsdomstolen: återbäringen skall inte skattebelastas..... sid 15
Återbäringen i framtiden ..... sid 16
Upplåningskalkyler påverkas ... sid 17
Extrautdelning att vänta 2013 sid 17

**Nytt från upplåningen:**
Marknaden förbereder sig för haveri ..... sid 18
Kommuninvests upplåningsmarknader ..... sid 19

**Intervju med Philip Combes, VD för Nya Zeelands nybildade Local Government Funding Agency** ..... sid 20

**Utvecklingen av EU:s kapitalkravsdirektiv går Kommuninvests väg** ..... sid 21

**Borgen för kommunala bolags derivatexponeringar – en fråga för fullmäktige** ... sid 23

**Samtal med studenter från Stockholms universitet** ..... sid 24

**Genomsyrad av en idé** ..... sid 29

**Ägarna ännu nöjdare** ..... sid 34

**Rekordbetyg** ..... sid 36

**Evenemang** ..... sid 39

**Dialogs ekonomiskola** ..... sid 40



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 Engkvist.
Foto: Pöhner Bild AB (några Bildbyråbilder förekommer också).
Text: Liljedal Communication AB och BBD Corporate Communications AB.
Grafisk form: Liljedal Communication AB.
Tryck: Prinfo Welins Tryckeri, Örebro, augusti 2012.
Nästa nummer av Kommuninvest Dialog utkommer den 6 december 2012.

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


# Liten fisk i stor damm

Regelsystemets utformning för kommunal finansiell samverkan har varit och är fortfarande ett område där bevakning och påverkan krävs. Det är – i en omgivning där banker och andra finansiella institut tappat i förtroende hos både allmänhet, tillsynsmyndigheter och lagstiftare runt omkring i världen – en utmaning att få fram rätt förutsättningar för den samverkansform som Kommuninvest representerar.

Å ena sidan måste vi både anpassa affärsverksamheten till och acceptera de förändringar som på lång sikt är bra både för oss och för finansmarknaden i stort. Å andra sidan behöver regelsystemet ge rätta förutsättningar för kommunal samverkan utifrån den låga risk kommunsektorn representerar och den allmänna viljan att sektorns finansiering sker så effektivt som möjligt, så att angelägna investeringar inte trängs undan.

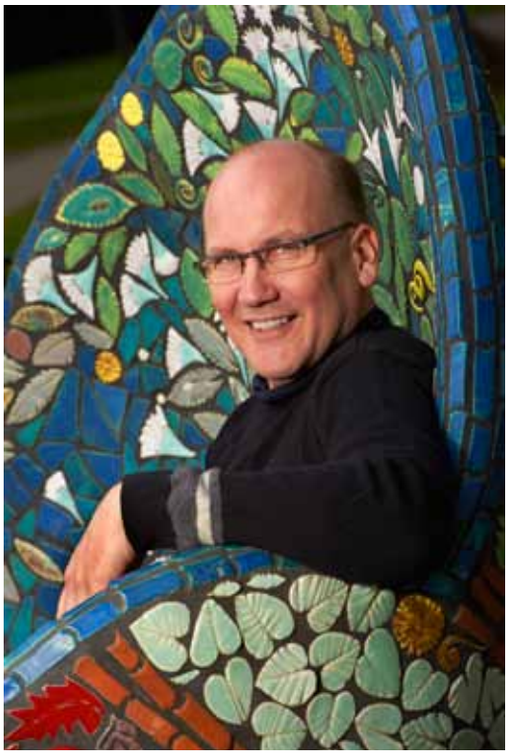
Att just kommunsektorns finansiella hjärtefrågor prioriteras är inte självklart, när lagstiftningen på EU-nivå ska justeras för att, på ett bättre sätt än tidigare, förhindra att skattebetalare får ta notan för överdrivna risker i det finansiella systemet.

Det som hittills har framkommit bådar dock gott för kommunal finansiell samverkan. Som framgår av artikeln om regelverksarbetet i detta nummer (se sid 21), lär de kommande kapitalkraven på institut med låg risk bli lägre än förväntat. Begreppet ”public sector entities” har dessutom skrivits om och innefattar nu även institut som är bildade och garanterade av den kommunala sektorn.

Vad det här innebär i sak är för tidigt att säga, men det är som jag ser det, första gången som Kommuninvests särart definieras i lagstiftningssammanhang. Nu är kapitalkravsdirektivet, det s.k. CRD IV, inte färdigförhandlat och det återstår att se om Cypern som EUs ordförandeland kan ro detta i hamn under hösten.

Än så länge har föreslagna förändringar i CRD IV inneburit att Finansinspektionen föreslagit att Kommuninvests obligationer ska jämställas med svenska statens obligationer, när banker och andra finansiella institut uppfyller krav på att hålla likvida tillgångar för att möta förfall av kortfristiga skulder. Detta är en viktig förändring som har bidragit till den positiva utvecklingen av Svensk Kommunobligation den senaste tiden, med minskad prisskillnad till svenska staten.

För den europeiska krisen har det inte varit något sommaruppehåll, tvärtom har läget i flera länder förvärrats. Insikten här hemma om att krisen även kommer att drabba Sverige spri-



der sig. Höjda skatter och/eller minskad offentlig konsumtion och investeringar i Europa leder ofelbart till lägre aktivitet i Sveriges exportindustri.

Vi har dock ett mycket bra utgångsläge, både i ekonomin i stort och inom kommunsektorn, även om riskerna har ökat. Som alltid hanteras kriser bättre om man är beredd att acceptera att de finns och att man dessutom aktivt arbetar för lösningar.

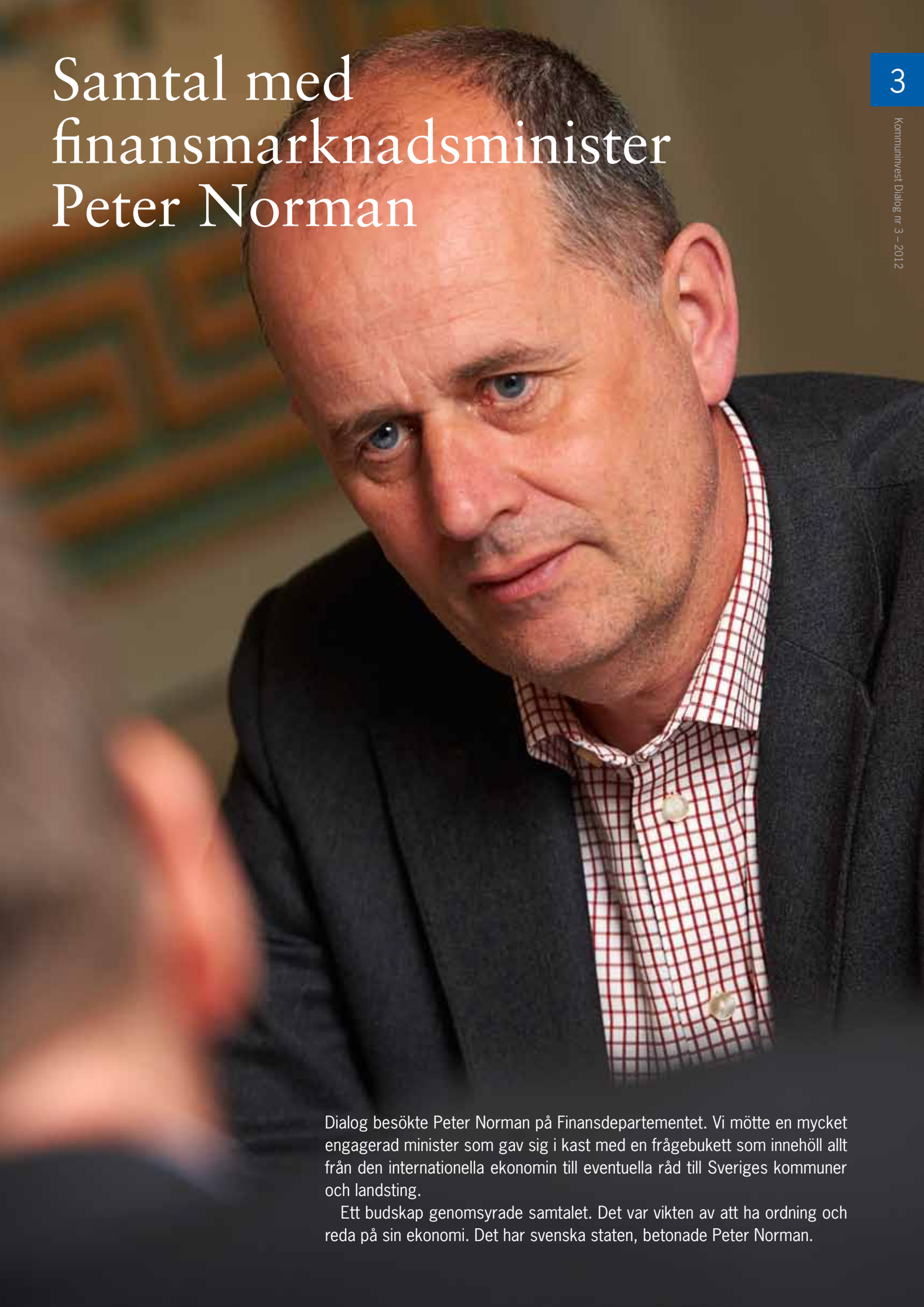
Det är också viktigt att vara medveten om att försämrade finanser ger fördyrad upplåning. I en orolig omvärld har det blivit allt viktigare att optimera användandet av pengarna.

Det är glädjande att i detta nummer läsa intervjun med Peter Norman, inte bara för att han rekommenderar kommuner att använda Kommuninvest utan också för att Peter pekar på vikten av ordning och reda i de kommunala finanserna.

Detsamma gäller naturligtvis även Kommuninvest – vi måste ständigt ha en effektiv kostnadskontroll av verksamheten och skapa de absolut bästa förutsättningarna för vår upplåning i syfte att uppfylla våra ägares förväntningar och krav.

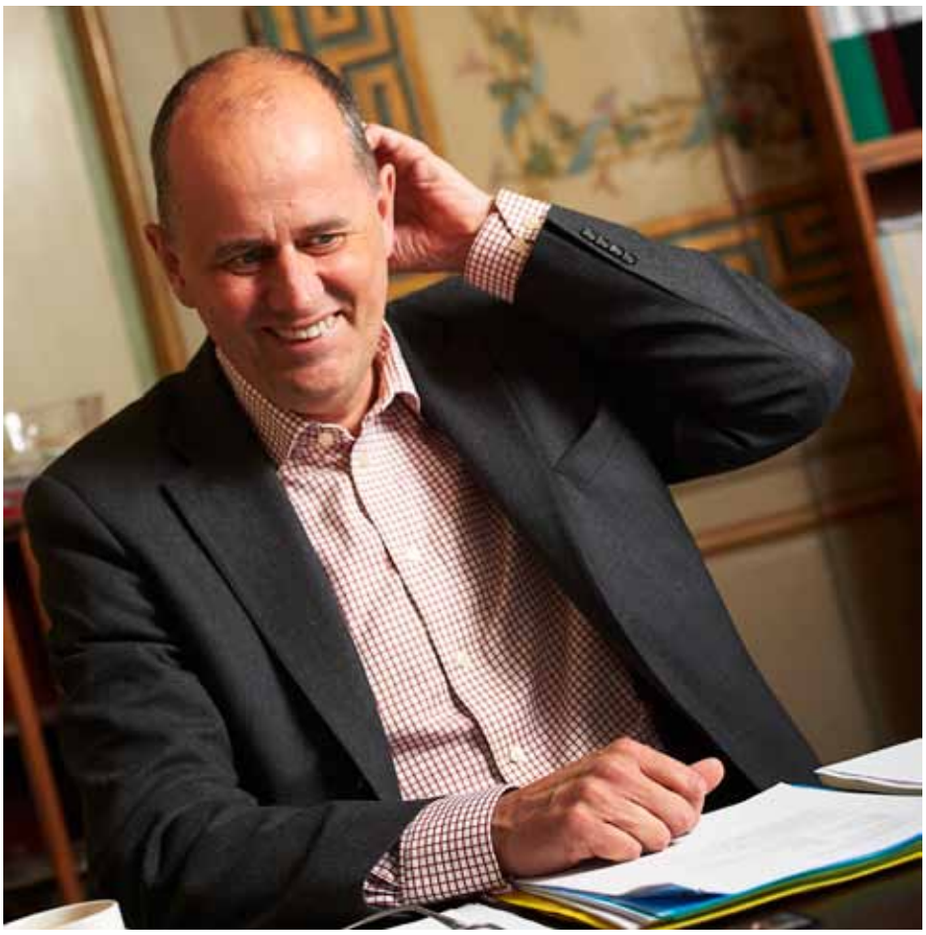
**TOMAS WERNGREN,**
Verkställande direktör

# Samtal med finansmarknadsminister Peter Norman



Dialog besökte Peter Norman på Finansdepartementet. Vi mötte en mycket engagerad minister som gav sig i kast med en frågebukett som innehöll allt från den internationella ekonomin till eventuella råd till Sveriges kommuner och landsting.

Ett budskap genomsyrade samtalet. Det var vikten av att ha ordning och reda på sin ekonomi. Det har svenska staten, betonade Peter Norman.



**DIALOG:** *Vilka är de viktigaste erfarenheterna att bära med sig från de senaste finansiella kriserna?*
**PETER NORMAN:** En stor fråga. Det är många erfarenheter. Den första är att finanskriser drabbar den reala sektorn ordentligt. Vi får kraftiga ökningar av arbetslösheten och vi får sänkningar i produktionen. Detta slår förstås hårt. Det är därför den finansiella sektorn inte kan lämnas ifred, utan den kommer att bli utsatt för regleringar.

En annan slutsats är att finanskriser kommer av olika skäl. Det kan till exempel vara rena bedrägerier, det kan vara överutlåning, det kan vara bostadsbubbla och det kan vara länder som inte sköter sig. Man är inte garderad för framtida kriser bara för att man tidigare har löst just en speciell kris. Kriser ändrar skepnader. Och finanskriser har funnits så länge människan har funnits på jorden, så det vore en utopi att tro att de inte kommer tillbaka. Men när de kommer tillbaka ska skadeverkningarna vara så få som möjligt.

**DIALOG:** *När vi tidigare intervjuade den förre riksbankschefen Bengt Dennis, frågade vi honom om människan någonsin lär sig av finanskriserna. Vad tror du att han svarade?*
**PETER NORMAN:** (Leende) Han var min gamla chef. Jag tror att han skrockade lite och sa väl sedan att han var skeptisk.

**DIALOG:** *Håller du med honom?*
**PETER NORMAN:** Både ja och nej. Det finns vissa generella insatser som vi gör. De tror jag är bra vid alla kriser. En sådan är att vi ökar kapitalet i bankerna. Det är bra, för då kan skadeverkningarna av en kris bli mindre. Men som jag sa tidigare, kommer kriserna att ändra skepnad i framtiden, vilket gör det väldigt svårt att prognostisera hur en ny kris kommer att se ut. Därför bör man ha ett väldigt vitt synfält när man gör bedömningar. Och försöka att vara så väl förberedd som möjligt. Här är en hög kapitaltäckning ett viktigt bidrag när det gäller krisberedskap.

**DIALOG:** *Vilka har varit Finansdepartementets viktigaste insatser för att öka samhällsnyttan inom finansmarknadsområdet under de senaste två åren?*
**PETER NORMAN:** Dels är det kapitaltäckningsfrågan som löstes ut i EU den 15 maj. Den är vi glada över. Vi fick ett regelverk i Europa och vi fick möjlighet i Sverige att ha högre kapitaltäckning på svenska banker än på andra banker i Europa. Det är viktigt, därför att bankerna inte är jämnt utspridda över Europa, utan de har kluster. I första hand i London, i Holland och i Sverige. Sverige är det tredje banktätaste landet i Europa. Det betyder att om vi skulle ha samma kapitaltäckningskrav i alla banker i hela Europa, då skulle svenska skattebetalare ha en högre risk i det finansiella systemet än vad andra skattebetalare i Europa skulle ha. Så vill inte jag att vi ska ha det. Skattebetalarna i Europa ska i det här sammanhanget uppleva ungefär samma risk. Och därmed är det så att vi kräver högre kapitalkrav för svenska banker. Det är det ena spåret. Det andra spåret som vi har jobbat väldigt hårt med är konsumentfrågor. Här har vi tagit en mängd olika initiativ. Det kan handla om rent strategiska frågor. Till exempel är privatekonomi ett obligatoriskt inslag i samhällskunskapen på skolans högstadium.

Vi har identifierat och slagit fast det stora problemet när det gäller finansmarknaden och konsumenterna. Konsumenterna är i ett stort underläge mot bankerna. Här gäller det för oss att ha konsumenternas nytta för ögonen och stärka deras situation så mycket vi kan. Några insatser är att tvinga bankerna att bli mer tydliga när det gäller hur deras produkter ska förstås och bedömas av konsumenterna, göra det lättare att byta bank, sätta SMS-låneföretag under tillsyn och så vidare.

Transparens och öppenhet är förstås bra för konsumenterna. Men det räcker ibland inte om inte konsumenten förstår innehållet. Fondavgifter är ett bra exempel. Har man en fondavgift på en och en halv procent, vilket är ganska vanligt, så tror jag att många tänker att denna siffra är så långt ifrån hundra procent att man inte behöver bry sig om det så mycket. Men räknar man år ut och år in, hur mycket det gröper ur ens kapital, då ser man att den till synes lilla procentsatsen har enorma effekter. Jag vill kort och gott att bankerna ska visa effekterna av sina fondavgifter.

*Dialogs anmärkning: Det så kallade Norman-beloppet anger fondernas totala kostnader i kronor vid ett tioårigt sparande. Då får konsumenten en tydlig bild av kostnaderna jämfört med den procentuella utveckling som fondförvaltarna traditionellt redovisar.*

**DIALOG:** *Vilka råd har du att ge svenska kommuner och landsting när det gäller deras finansiering?*
**PETER NORMAN:** För det första har vi kommunalt självstyre. Det ska vi värna. Det råd jag egentligen kan ge kommunerna är, precis som det är viktigt för oss på den statliga nivån, att ha ordning och reda i finanserna. Det innebär att den kommunala finansfunktionen måste vara professionell. Att man i sin dagliga gärning inte tar större risker än vad som är nödvändigt. Och förstås att använda Kommuninvest, vilket är ett mycket effektivt verktyg.

**DIALOG:** *Har du något betyg att ge Sveriges kommuner och landsting när det gäller förmågan att sköta ekonomin?*
**PETER NORMAN:** Under den korta tid som jag har varit finansmarknadsminister har det varit ordning och reda i kommunerna. Jag tycker att jag har en väldigt bra dialog med kommunerna. I första hand är det på SKL-nivå. Dessutom gör jag en

del resor ut till kommunerna. För en tid sedan besökte jag Umeå, som är en av de största kommunerna vi har i Sverige, med en enorm tillväxt. Jag träffade också Bjurholm, som är en av Sveriges minsta kommuner. Det är alltid viktigt och nyttigt att göra nedslag i den så kallade verkligheten för att lära sig hur kommunerna fungerar.

Dessutom har jag ett extrauppdrag för moderaterna. Det handlar om att fundera på hur äldrevården ska organiseras i Sverige. Då är det extra viktigt för mig att besöka kommunerna och se hur de arbetar.

**DIALOG**: *Detta uppdrag låter intressant samtidigt som det känns lite otippat, eftersom länken till synes inte är så tydligt kopplad till din ministerroll.*

**PETER NORMAN**: Det finns en liten länk. Utöver mitt ansvar för finansmarknaderna är jag också ansvarig för kommunal lagstiftning och kommunal ekonomi. Dessutom är jag ansvarig för de statliga bolagen. Då vi började diskutera statens policy när det gäller att äga företag kom vi in på vilket ansvar samhället har för just äldrevården.

**DIALOG**: *Hur ser du på idén där svenska kommuner och landsting i en gemensamägd verksamhet arbetar för att skapa en effektiv och trygg finansiering av den lokala offentliga sektorn?*

**PETER NORMAN**: Jag har levt med Kommuninvest under tjugo år, eftersom jag var verksam inom penningmarknaden i början på 1990-talet. Då hade jag Kommuninvest som kund. Jag har alltid tyckt att Kommuninvest har varit en väldigt professionell organisation. Det tycker jag fortfarande. Och det är väldigt viktigt att kommunerna får så professionell hjälp och så låg finansieringskostnad som möjligt. Jag vet väldigt väl att den ränta som kommunerna lånar upp pengar till, påverkar kommunekonomin stenhårt. Kan Kommuninvest eller andra hjälpa till att ordna billiga finansieringslösningar är detta oerhört viktigt. Både för varje enskild kommun och samhällsekonomin i sin helhet.

**DIALOG**: *Det nya regelverket beträffande högre kapitalkrav m.m. börjar framskymta. Där nämns bland annat möjligheten att ge andra förutsättningar för verksamhet som tolkas in i begreppet Public sector entity. Kommuninvests ägare har bland annat den grundlagsskyddade självbeskattningsrätten och det solidariska borgensåtagandet. Har du någon kommentar till detta?*

**PETER NORMAN**: För det första är det viktigt att slå fast att det måste råda konkurrensneutralitet mellan olika institut. Enligt våra jurister kommer inte Kommuninvest få någon särskild ställning, utan kommer att ha samma regler som alla andra motsvarande företag på marknaden. Om något institut ges helt andra förutsättningar, skulle det bli märkliga effekter på marknaden.

**DIALOG**: *Hur skapas de rätta förutsättningarna för att kommunsektorn ska kunna finansiera sig på ett så effektivt och sunt sätt som möjligt?*

**PETER NORMAN**: Detta är en bra fråga. Jag tror att det är väldigt olika i många kommuner. Vissa kommuner har extremt effektiva och professionella finansförvaltningar. Andra kommuner har inte det. Ofta av naturliga skäl. De kan vara väldigt små. Jag tycker att det är viktigt att varje kommun hittar sin egen lösning. Ta Stockholms kommun som har en väldigt professionell finansförvaltning. Det är naturligt mot bakgrund av deras storlek. Mindre kommuner kan antingen söka samarbeten med större kommuner, i ökad utsträckning få hjälp av Kommuninvest eller hitta andra lösningar. Det är viktigt att titta på kommunens egna förutsättningar. Varje räntepunkt betyder jättemycket, så det är värt att hitta en förvaltning som kommunen själv är nöjd med.

**DIALOG**: *Vad tror du om de orosmoln över finansvärlden som vi alla tar del av via massmedierna? Om vi skulle sitta här om ett år igen, vad tror du vi skulle prata om då?*

**PETER NORMAN**: Det är en tiotusenkronorsfråga. Vi vet fortfarande inte hur de grekiska problemen kommer att lösas. Sedan har vi en spansk banksektor som har uppenbara problem. Ofta är ett gemensamt problem när man har svårigheter bristen på transparens och öppenhet. Det vill säga när man inte visar exakt hur man gör sina beräkningar, riskvikter och vad det nu kan vara. Då far analytikerna iväg, och riskerar att tro på något som inte alls behöver vara sant. Detta kan bli en självuppfyllande profetia. Vi har problem på finansmarknaderna just nu. Men vi har kapitaliserat upp bankerna ganska rejält i Europa, vilket betyder att om vi nu skulle få en ny finanskris är de allra flesta bankerna i en bättre kondition än vad de var för ett år sedan. Därför tycker jag att det inte är samma oro som fanns tidigare.

När det gäller de svenska bankerna fick de en väldigt dyrköpt läxa i Baltikum så sent som 2008 och 2009. I början av 1990-talet hade vi en annan bankkris, då Nordea råkade riktigt illa ut, och Gotabanken lades ned. Jag tror att svenska banker fortfarande har de tidigare kriserna i ganska färskt minne. Det är en bra vaccination.

Vi har fyra stora banker i Sverige. Jag tycker att dessa fungerar väldigt väl. Jämför man med många utländska banker är våra svenska väldigt kostnadseffektiva och välskötta. På den tid man kan överblicka ser det ljust ut ur ett svenskt perspektiv.

Tittar vi på den finansiella exponeringen mot Grekland är de svenska bankernas exponering i praktiken noll. Våra handelsmönster är också av den karaktären att vi inte har mycket handel med Grekland. Vår handel går i första hand mot USA, de nordiska länderna och Tyskland. I den meningen har vi lite tur i den här krisen, det vill säga att vår handel med södra Europa är ganska begränsad. Och även om Sverige inte har en hög tillväxt, så har vi ändå en tillväxt. Till skillnad mot många andra länder.

**DIALOG**: *Vad finns det för andra insatser man kan göra när det gäller riskprevention utöver kapitaltäckning?*

**PETER NORMAN**: Vi har till exempel tagit beslut inom EU om en insättningsgaranti som är höjd till 100 000 euro. Det ska bidra till att de som sätter in pengar ska känna sig säkrare om det blir problem. I övrigt tycker jag att den bästa riskpreventionen är att hålla de offentliga finanserna i ordning. Tittar man på Sverige nu är det så att när Riksgäldskontoret lånar upp pengar, ger ut tioåriga statsobligationer, så betalar man en ränta på drygt en procent. Om vi då antar att Riksbanken klarar av att uppnå sitt inflationsmål på två procent över tid, betyder det att Riksgäldskontoret i dag lånar upp pengar till minus en procent realränta. Man får i praktiken betalt för att låna pengar. Det här är ett tecken på att det finns ett väldigt förtroende för Sveriges ekonomiska politik. Och ett väldigt misstroende mot andra länders ekonomiska politik. Titta på Grekland, där har tioårsobligationer handlats till nästan 30 procents ränta. När Italien och Spanien ska låna pengar handlar det om fem–sex procentenheter.

Fundamentet för att få ett banksystem – och även kommuners lånevillkor – att vara okej, är att den egna staten har ordning och reda på sina finanser. Och det har vi i Sverige.

*Intervjun med Peter Norman genomfördes den 5 juni 2012.*

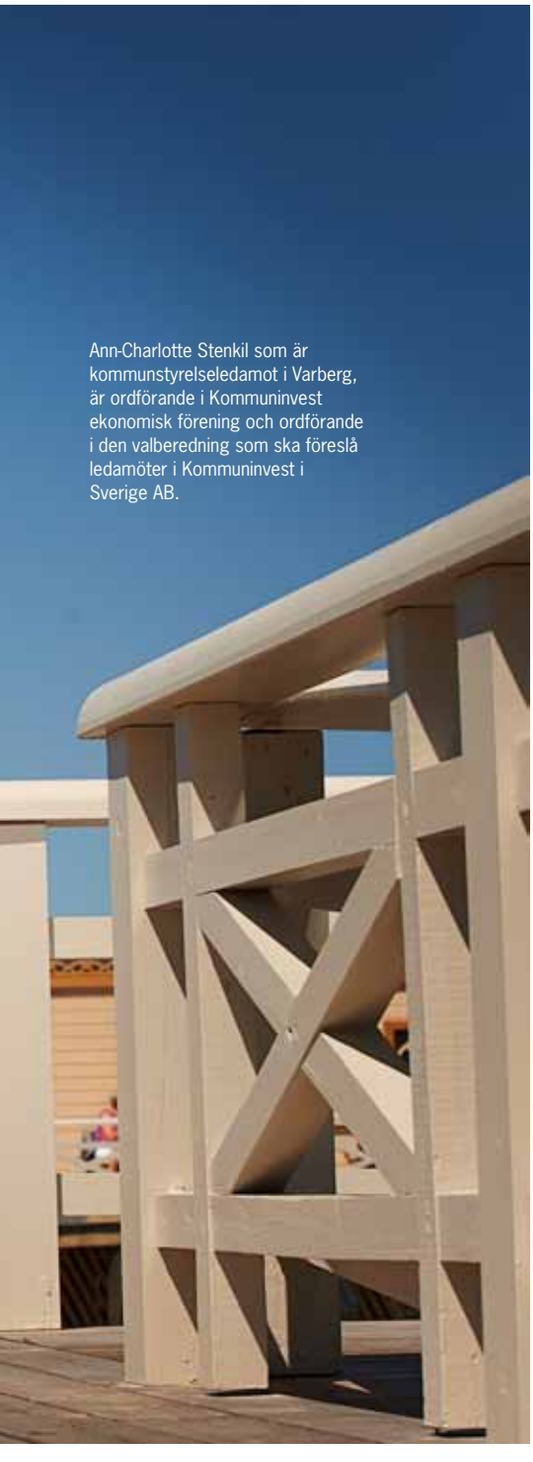
# Tolv frågor till ordföranden i

Kommuninvest har två styrelser – en ägarstyrelse och en bolagsstyrelse. Kommuninvest ekonomisk förening består av ägarrepresentanter som bestämmer kursriktning för hela verksamheten.

Bolagsstyrelsen i Kommuninvest i Sverige AB hanterar affärsverksamheten. I denna styrelse sitter personer som är rekryterade för sin förmåga att ta ansvar för bolagets organisation och förvaltning. Den tydliga ledstjärnan i deras arbete är de ägardirektiv som fastställs varje år på föreningsstämman. Nuvarande styrelse består av åtta personer och representerar en bred kompetens inom områden som kapitalmarknad, affärsutveckling och offentlig förvaltning.

Hur rekryteras en bra bolagsstyrelse? Dialog ställde frågan till Ann-Charlotte Stenkil, ordförande i ägarstyrelsen och därmed även ordförande i den valberedning som föreslår ledamöter i bolagsstyrelsen.

# bolagsstyrelsens valberedning



Ann-Charlotte Stenkil som är kommunstyrelseledamot i Varberg, är ordförande i Kommuninvest ekonomisk förening och ordförande i den valberedning som ska föreslå ledamöter i Kommuninvest i Sverige AB.

**DIALOG**: *Hur ser bolagsstyrelsens valberedning ut och varför?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: Valberedningen består av representanter från ägarstyrelsen i form av de fyra personer som utgör arbetsutskottet. Det känns naturligt att vi bildar valberedning med tanke på att vi träffas ofta och står verksamheten mycket nära. Det är viktigt med en aktiv valberedning som har stor kunskap om hur bolagsstyrelsen arbetar.

**DIALOG**: *Vilka sökprofiler arbetar valberedningen med generellt?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: Här gäller det att få rätt kompetens för ett arbetsområde som är ganska annorlunda jämfört med den traditionella kommunala verksamheten.

Vi behöver kunnandet inom den finansiella sektorn samt respekt och förståelse för den demokratiprocess som en medlemsägd verksamhet för med sig.

Det är också mycket viktigt att man har rätt klimat och sammansättning i en styrelse. Man ska tillföra olika specialiteter. Alla ska inte vara likadana och det ska vara högt i tak när det gäller diskussioner.

Det är viktigt att det finns en kultur där man vågar visa att man inte är specialist på allt. Samtidigt är det också angeläget att se till att man som styrelseledamot sätter sig in i alla frågor och förstår vilka beslut man tar. Att inte tänka ”jag fattar inte det här, men det gör nog någon annan.” Finansvärlden har ett allmänt bekymmer i att det ofta konstrueras produkter som få förstår innebörden av.

Vi vill ha personer som är lockade att utveckla bra affärer med lågriskprofil. Det får inte vara några gamblers i styrelsen. Risker kommer förstås alltid att finnas och det gäller att greppa dem med respekt och kunskap. Ta till exempel bolagsstyrelseledamoten Catarina Lagerstam som har gjort en egen riskanalys av Kommuninvest.

Styrelsen måste också ha fötterna stabilt placerade i medlemmarnas vardag.

**DIALOG**: *Hur arbetar valberedningen rent tekniskt?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: Vi har ambitionen att göra ett grundligt arbete. När vi rekryterade bolagets nuvarande ordförande Björn Börjesson gjorde vi enskilda intervjuer med alla ledamöter i styrelsen. Detta för att uppdatera valberedningens bild av befintliga kompetenser och som en följd få fram en bra kravprofil. I denna rekryteringsprocess anlitade vi även headhunting-konsulter i syfte att hitta kandidater av verkligt hög kvalitet. Utifrån en bruttolista valde valberedningen sedan ut tre kandidater som vi träffade för intervjuer.

Eftersom jag själv arbetar som rekryteringskonsult hoppas jag att kunna bidra med en del erfarenhet.

Utvärdering av bolagsstyrelsen görs varje år av ordförande i bolaget och resultatet av den delges valberedningen. Vi kommer även ta extern hjälp av ett företag som är specialiserade på styrelseutvärdering.

**DIALOG**: *Hur många ledamöter har bolagsstyrelsen och varför?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: För närvarande är det åtta personer inklusive ordförande och vice ordförande. Vi tycker att det känns som en lagom stor grupp med förutsättningar att fungera bra.

**DIALOG**: *Hur länge bör man sitta i en bolagsstyrelse?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: Det är en avvägning mellan kontinuitet och nya ögon. Det känns inte som att vi har en styrelse som har suttit för länge.

Verksamheten utvecklas mycket, vilket hela tiden ställer nya krav. Därför blir en styrelseprofil aldrig statisk.

**DIALOG**: *Nuvarande bolagsstyrelsen har gjort ett grundligt arbete med kapitalisering kopplat till en återbäringskonstruktion. Hur ser du på detta arbete?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: I samband med finanskrisen 2008 var det minst sagt oro i hela branschen. Då blev det uppenbart att vårt eget kapital var för litet. Detta resulterade i ett ägardirektiv om att stärka det egna kapitalet motsvarande en procent av balansomslutningen. Ett förlagslån på en miljard lanserades. Samtliga medlemmar ställde upp, vilket var en mycket betydelsefull manifestation.

Återbäringen är förstås mycket positiv. En bra modell för alla parter. Här i Varberg får vi tillbaka 1,8 miljoner, vilket förstås är väldigt uppskattat.

**DIALOG**: *Har det varit lätt att rekrytera ledamöter till bolagsstyrelsen?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: Vi har inte haft några bekymmer att hitta duktiga styrelseledamöter. Nu för tiden betraktas Kommuninvest som en stor och etablerad aktör på marknaden.

Att sitta med i en styrelse handlar inte om att kvittera ut ett arvode, utan att aktivt vara delaktig och ta ansvar. Detta har flera händelser i vår omvärld visat.

**DIALOG**: *Hur ser ersättningspolicyn ut?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: Vi har gjort en jämförelse beträffande var vi befinner oss i förhållande till olika aktörer. Vi ska betala skälig ersättning utan att vara ledande. Att sitta med i bolagsstyrelsen medför ett stort ansvar, vilket gör att man måste ge en rimlig ersättning. Har man en ersättning som är skälig har vi också rätt att ställa höga krav.

Ordföranden har ett allt-i-ett-arvode på 400 000 kronor per år. Övriga ledamöter har ett grundarvode samt en rörlig ersättning per sammanträde.

Att ledamöterna har en hög närvaro på mötena är viktigt för oss.

Självklart har vi också en ansvarsför-

säkring, men den täcker ju aldrig förlorat anseende.

**DIALOG**: *Kommuninvest är en idéburen organisation där tillsammanstanken är fundamentet för verksamheten. Hur viktigt är det att ledamöterna är entusiastiska för iden?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: Jag ser entusiasm för idén som en grundbult för alla som är engagerade i Kommuninvests verksamhet.

**DIALOG**: *Finns det situationer där det kan uppstå en maktproblematik mellan bolagsstyrelse och ägarstyrelse?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: Tidigare fanns den risken då det var de som både satt med i ägarstyrelsen och bolagsstyrelsen. Jag själv var en av dem. Men jag drev fram ett beslut som förhindrade dubbla roller och lämnade som en följd min egen styrelseplats i bolaget.

Ett inslag i den nuvarande informationsprocessen är att bolagsstyrelsens ordförande Björn Börjesson lämnar en rapport vid varje föreningsstyrelsemöte.

Varje år har vi – i samband med politikerveckan i Almedalen – ett årligt strategimöte med de båda styrelserna. Detta bidrar till ömsesidig förståelse för arbete och ansvar.

**DIALOG**: *Är ägardirektiven tillräckligt distinkta i dag?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: I ägarstyrelsen upplever vi dem som bra. De har en tydlig rörelseriktning utan att för den skull detaljstyra.

Ägardirektiven är färskvara och ses över fortlöpande.

**DIALOG**: *Ser du några förbättringsområden för valberedningens arbete?*

**ANN-CHARLOTTE STENKIL**: Man kan alltid bli bättre. Det gäller att ha långa känselspröt. Allt utvecklas och förändras snabbt, vilket ständigt ställer nya krav.

## Kommuninvests organisation

**Kommuninvest ekonomisk förening**
(Ägarstyrelsen)

Ordförande Ann-Charlotte Stenkil.

Ordförande i valberedningen för Kommuninvest ekonomisk förening är Anette Åkesson.

**Kommuninvest i Sverige AB**
(Här drivs affärsverksamheten)

Ordförande Björn Börjesson.

Valberedningen till bolagsstyrelsen består av föreningsstyrelsens arbetsutskott med Ann-Charlotte Stenkil som ordförande.

## Valberedning – bolagsstyrelse

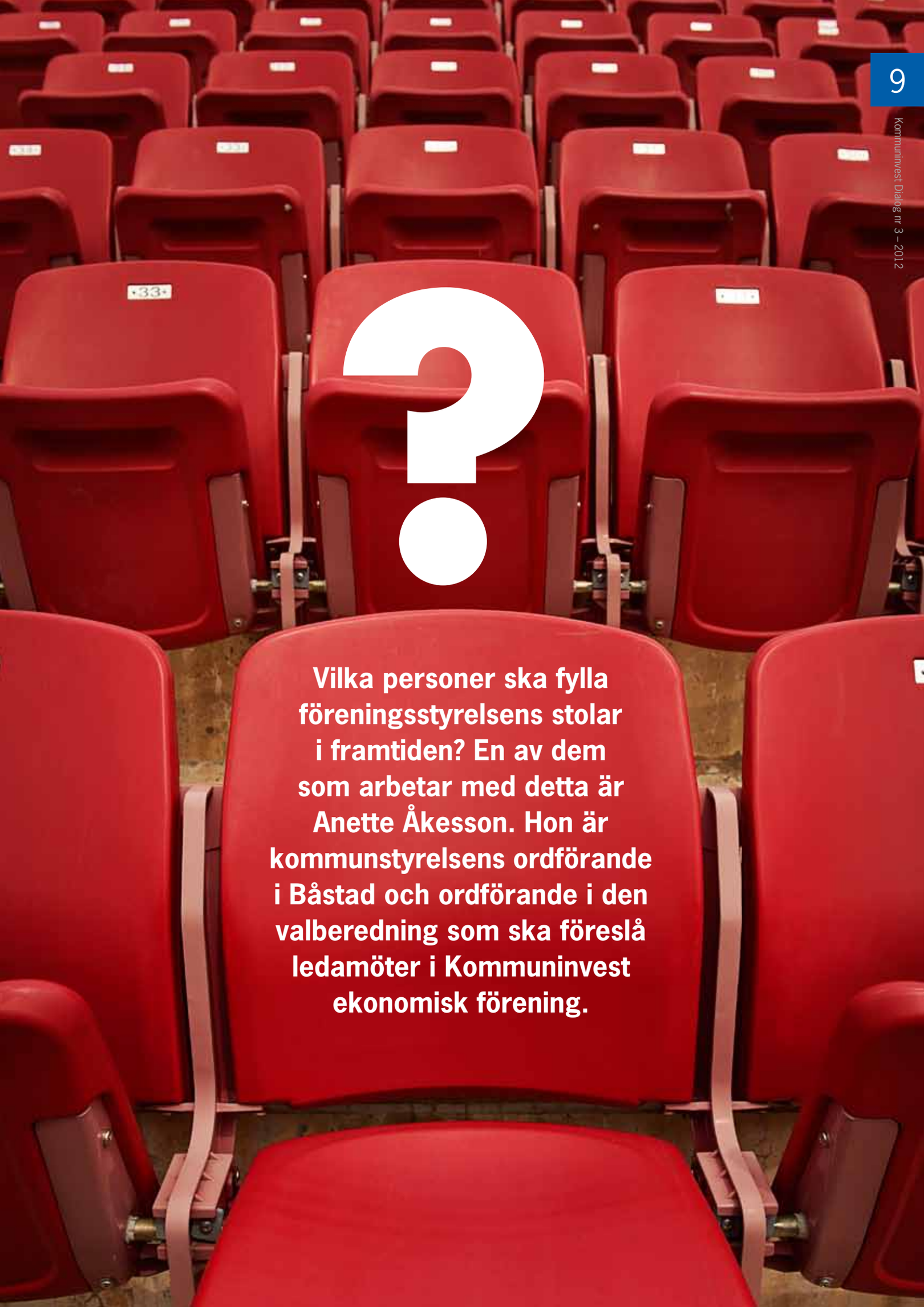
Valberedningen utses av föreningsstyrelsen.

**Ledamöter 2012:**
*Ann-Charlotte Stenkil* (M), ledamot av kommunstyrelsen i Varbergs kommun, (Ordförande)
*Alf Egnerfors* (S), kommunfullmäktiges ordförande i Eskilstuna kommun, (Vice ordförande)
*Ewa-May Karlsson*, (C), kommunstyrelsens ordförande i Vindelns kommun
*Margreth Johnsson*, (S), ledamot av kommunstyrelsen i Trollhättans kommun

## Kort om hur bolagsstyrelsens valberedning arbetar

Valberedningen ska:
- Bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på styrelsen till följd av bolagets läge och framtida inriktning.
- Fastställa kravprofiler för den eller de nya ledamöter som enligt denna bedömning behöver rekryteras.
- Genomföra en systematisk procedur för att söka kandidater till de styrelseposter som ska fyllas.
- Presentera och motivera sina förslag på stämman.

Valberedningen ska observera att:
- Minst en ledamot i bolagets styrelse ska vara eller ha varit förtroendevald i en medlemskommun eller medlemslandsting och ha kunskaper om kommunsektorn och den politiska processen.
- Den som är ledamot i föreningens styrelse inte samtidigt får vara ledamot i bolagets styrelse.



**Vilka personer ska fylla föreningsstyrelsens stolar i framtiden? En av dem som arbetar med detta är Anette Åkesson. Hon är kommunstyrelsens ordförande i Båstad och ordförande i den valberedning som ska föreslå ledamöter i Kommuninvest ekonomisk förening.**

## Möte med Anette Åkesson, ordförande i valberedningen för ägarstyrelsen

# Valberedningens betydelse har fått ökad uppmärksamhet

Det är valberedningen som arbetar fram förslag på styrelseledamöter i Kommuninvest ekonomisk förening. På den årliga föreningsstämman tar medlemsombuden formellt ställning till förslagen och väljer styrelse. Nästan alltid följer en stämma valberedningens förslag. Det gör valberedningen till en ytterst betydelsefull grupp i verksamheten.

Det är resultatet av riksdagsvalet som avgör partifärg på ordförande i valberedning. Just nu är det Anette Åkesson (M), kommunstyrelsens ordförande i Båstad, som är dess ordförande.

Dialog träffade henne för ett resonemang om valberedningens arbete och betydelse.

Valberedningens mest intensiva arbetsperiod är efter de allmänna riksdags-, landstings- och kommunalvalen, vilka som bekant hålls var fjärde år. Resultaten i dessa val fungerar nämligen som ett slags fördelningsnyckel när det gäller partipolitisk representation i den ekonomiska föreningens styrelse. Mandatfördelningen i de allmänna val som genomförts på medlemmarnas hemmaplan styr hur många platser varje parti får i styrelsen.

Utfallet i riksdagsvalet har också en påverkan, eftersom ordförande i föreningsstyrelsen hämtas från något av de partier som bildar regering och vice ordförande från det största oppositionspartiet i riksdagen.

### FRITT FRÅN PARTIPOLITIK

Anette Åkesson har suttit med i valberedningen sedan föreningsstämman våren 2006. Då var Anders Ceder (S), från Lindesberg ordförande. Efter valet senare på hösten fick Sverige en borgerlig regering. Som en följd skiftade ordförandeskapet i Kommuninvests valberedning och Anette Åkesson blev ny ordförande. Trots att de allmänna valen styr fördelningen av partiernas representation i föreningsstyrelsen är Kommuninvest i praktiken fritt från partipolitiska diskussioner. Det tycker Anette Åkesson är bra, eftersom verksamheten genomsyras av ett gemensamt intresse över partigränser.

### BALANS MELLAN NYTT OCH GAMMALT

Ledamöterna i föreningsstyrelsen väljs ett år i taget. Eftersom lokal förankring är angelägen för Kommuninvest, krävs att samtliga styrelseledamöter också är förtroendevalda i den medlemskommun eller det medlemslandsting som de kommer i från.

Anette Åkesson betonar vikten av en balans mellan förnyelse och kontinuitet. ”Det är viktigt att man tänker både lite gammalt och lite nytt”. Eftersom det är valresultaten i kommunal- och landstingsvalen som styr representationen i föreningsstyrelsen är vänsterblocket i majoritet. Men eftersom utgången i riksdagsvalet styr vem som får ordförandeposten innehas den just nu av en moderat *(Dialogs anmärkning: Ann-Charlotte Stenkil)*.

### VALBEREDNINGENS ARBETSPROCESS

Valberedningen har en arbetsordning till sin hjälp. ”Vi har direktiv hur vi ska gå tillväga. Är det i samband med ett valår brukar vi träffas i slutet av oktober eller så snart valresultaten står klara. I anslutning till detta möte brukar vi också stämma av med den sittande ordföranden i föreningen och övriga ledamöter om hur styrelsearbetet har fungerat”, berättar Anette Åkesson. Efter ett val, träffas valberedningen normalt vid två tillfällen och har kompletterande avstämningar via telefonmöten. Under mellanår brukar valberedningen träffas vid ett tillfälle för telefondialog.

I sammanhanget nämner Anette Åkesson att valberedningen får ett bra stöd från Kommuninvests tjänstemän.

### BOLAGSSTYRELSEN HAR EN EGEN VALBEREDNING

Tidigare hade valberedningen även uppgiften att föreslå ledamöter i Kommuninvest i Sverige AB, det vill säga den styrelse som beslutar om affärsverksamheten. Nu är det föreningsstyrelsens arbetsutskott som är valberedning för denna styrelse.

Anledningen till att bolagsstyrelsen har en egen valberedning är att de två styrelserna har olika sökprofil och var och en därför kräver stark fokusering.

### ÖNSKAN OM ETT STORT ANTAL KANDIDATER

”Vi vill ha in många nomineringar. Här försöker vi ta hänsyn till fördelning mellan kommun och landsting, genusperspektiv, medlemsstorlek och geografisk spridning. Alla medlemmar uppmanas att lämna förslag via brev eller Kommuninvests hemsida. Vi kontaktar ofta våra centrala partiorganisationer för att fånga upp förslag. Detta för att försäkra oss om en tillräcklig bredd. Naturligtvis måste även de kandidater som lanseras på detta sätt vara förtroendevalda i någon av våra medlemskommuner.

Vi är inte låsta till inskickade nomineringar, utan kan kontakta personer själva. Alla vi som sitter i valberedningen har ju egna nätverk.

Allt detta ger en bruttolista som vi i valberedningen har att jobba med”, säger Anette Åkesson.

### HELHETSSYN ÄR EN VIKTIG EGENSKAP FÖR EN STYRELSELEDAMOT

Annette Åkesson tycker att det kan vara en merit att vara ekonomutbildad om man ska sitta med i föreningens styrelse, men det är inget krav. Eftersom affärsverksamheten drivs av bolagsstyrelsen – där det sitter personer med ekonomisk fackkunskap – är det inte lika angeläget med specialistkunskap i föreningsstyrelsen. ”Proffsen ska sitta i bolagsstyrelsen. Föreningsstyrelsen detaljstyr inte ekonomin. Därför kan andra erfarenheter och egenskaper väga lika tungt, eller tyngre. Man måste förstå verksamheten och ekonomiska resonemang. Det är viktigt med en helhetssyn.”

Anette poängterar att de nyvalda i föreningsstyrelsen får en ordentlig utbildning i samband med sina uppdrag. Det gäller för övrigt även valberedningens ledamöter.

### VIKTIGT MED KRITISKA RÖSTER

”Vi är medvetna om att Kommuninvest sannolikt har större nytta av en person som till exempel är kommunstyrelsens ordförande än någon som enbart sitter med i fullmäktige. Däremot kan det vara någon som har gjort ett jättebra jobb i vår styrelse, men som lämnat rollen som kommunstyrelsens ordförande men ändå får behålla sitt uppdrag hos oss.

Det är också viktigt att inte ha en sty-

relse som enbart består av ja-sägare. Det måste finnas dem som är kritiska”, betonar Anette Åkesson.

**FINANSFRÅGORNA HAR FÅTT ALLT STÖRRE UPPMÄRKSAMHET I SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTING**

Anette Åkesson anser att en valberednings roll är väldigt viktig. ”Jag uppfattar det som att även om den inte alltid är synlig, så har valberedningens betydelse uppmärksammats betydligt mer på senare tid. Min bild är att det gäller både i politik och i näringsliv.”

Anette Åkesson upplever att det är relativt hög status hos politiker att sitta med i Kommuninvests styrelse. En anledning är att finansfrågorna har fått större uppmärksamhet i svenska kommuner och landsting.

”Att sitta med i valberedningen är ett viktigt uppdrag som jag trivs bra med”, avslutar Anette.

## Valberedning – föreningsstyrelse

Valberedningen utses av föreningsstämman. Dess uppgift är att arbeta fram förslag till styrelse och revisorer i föreningen.

**Ledamöter 2012:**

*Anette Åkesson* (M), kommunstyrelsens ordförande i Båstads kommun, (Ordförande)
*Anders Ceder* (S), ledamot av kommunstyrelsen i Lindesbergs kommun, (Vice ordförande)
*Anders Berglöv* (S), kommunstyrelsens ordförande i Flens kommun
*Elisabet Lassen* (S), kommunstyrelsens ordförande i Sollefteå kommun
*Kenneth Carlsson* (FP), ledamot av kommunstyrelsen i Färgelanda kommun
*Arne Lernhag* (M), kommunstyrelsens ordförande i Öckerö kommun
*Kerstin Sjöström* (C), ledamot av kommunstyrelsen i Nordmalings kommun

Valberedningen nås på adressen:
valberedningen@kommuninvest.se

## Beting för föreningsstyrelsens valberedning:

- Sträva mot att resultaten i de allmänna valen i medlemskommuner och medlemslandsting återspeglas i styrelsens sammansättning.
- Vinnlägga sig om en jämn könsfördelning, god geografisk spridning samt att medlemmar med olika invånarantal representeras i styrelsen.
- Fördelningen av styrelseplatser ska bygga på utfallet i de lokala valen hos de kommuner och landsting som var medlemmar vid utgången av det år då valen genomfördes.
- Utifrån resultatet i kommunalvalet ska i första hand de partier som finns företrädda i riksdagen representeras i styrelsen.
- En styrelseledamot ska ha lokal förankring i den medlemskommun eller medlemslandsting hon eller han tillhör. Därför måste den ledamot som föreslås ha ett politiskt förtroendeuppdrag i sin hemtrakt.
- Ordförande i föreningen ska ha sin hemvist i det eller de partier som bildar regering. Vice ordförande ska sin hemvist i det största av de partier som bildar opposition i riksdagen.
- Valberedningen ska presentera och motivera sina förslag på stämman.

Kommuninvest Dialog nr 3 – 2012

# Återbäringen – en mirakeln

Den 11 juni skickade Kommuninvest ekonomisk förening tillbaka 276 mkr i återbäring till medlemmarna, i form av ränta på insatskapital och återbäring på affärsvolym. Två veckor senare kom 276 mkr tillbaka till föreningen i form av nytt insatskapital. Den första återbäringen i Kommuninvests historia hade klarats av.

Finns det någon hjälte i berättelsen om tillkomsten av Kommuninvests återbäringsmodell så är det stabschefen Thomas Åkelius. Det var på hans bord som uppdraget låg: att se om det på ett rättvist sätt gick att se till att medlemmarnas innehav i Kommuninvest ekonomisk förening kunde spegla den värdetillväxt som skett i dotterbolaget Kommuninvest i Sverige AB. Efter finanskrisen 2008/2009 hade Kommuninvest i Sverige AB:s vinster börjat skjuta i höjden, för att kunna klara nya högre marknadskrav på kapitalisering i kreditinstitut.

”Funderingarna kring Kommuninvests kapitalisering var också högaktuella, både att hitta kortsiktiga och långsiktiga lösningar”, berättar Thomas Åkelius. Den kortsiktiga lösningen hette förlagslån till medlemmarna, vilket genomfördes 2010 med 100-procentig medlemsuppslutning.

Det är någon gång på våren 2010 som Thomas Åkelius fick den snilleblixt som ligger till grund för hela återbäringsmodellen. ”Vid djupare inläsning på föreningslagstiftningen insåg jag att det gick att ha årliga medlemsinsatser, vilket var nytt för mig. Jag förstod då att vi skulle kunna sätta upp en kretsloppsmodell för återbäring, och insåg de fantastiska fördelar det skulle kunna ge Kommuninvest. Det var en sensationell upplevelse.”

Vad Thomas Åkelius såg var en möjlighet att synliggöra de värden som upparbetats i bolaget hos ägarna, samtidigt som den så nödvändiga kapitaliseringen kunde fortsätta. ”Enkelt uttryckt skulle man kunna skapa en modell där resultatet både kunde delas ut och behållas i bolaget”, säger Thomas Åkelius.

Thomas Åkelius begärde in ett flertal juridiska utlåtanden som alla bekräftade att den tänkta återbäringsmodellen höll ur ett legalt perspektiv. I slutet av 2010 klubbades förslaget i bolags- och föreningsstyrelser och inför föreningsstämman 2011 togs det upp på medlemssamråden.

”Det jag upplevde som starkt var hur långsiktigt medlemmarna resonerade, och att man ville införa modellen även om vi inte var säkra på vilken skattebehandling den skulle få. För mig var det ett konkret exempel på att samarbetet inom Kommuninvest vilar på en bra grund även värderingsmässigt.”

Efter beslut om stadgeändringar på 2011 och 2012 års föreningsstämma är nu återbäringsmodellen ett faktum. Ann-Charlotte Stenkil, ordförande i Kommuninvest ekonomisk förening, är entusiastisk.

”Vi har fått på plats en oerhört elegant lösning på flera av de utmaningar vi ställts inför de senaste åren”, säger hon. ”Vi får bättre förutsättningar att klara kapitaliseringen samtidigt som Kommuninvest växer och kan synliggöra värdetillväxten i bolaget hos ägarna.”

Med återbäringsmodellen kan Kommuninvest fortsätta att bygga upp kapital via förhöjda utlåningsmarginaler, samtidigt som överskottet efter räkenskapsårets slut kan återföras till medlemmarna. Genom att införa en årlig insatsskyldighet återförs de utbetalda medlen till Kommuninvest, vilket möjliggör en kapitalförstärkning av kreditmarknadsbolaget Kommuninvest i Sverige.

”Enkelt uttryckt kan man säga att det resultat som skapas i bolaget både kan delas ut och behållas i bolaget”, konstaterar Thomas Åkelius.

Parallellt har utvecklingen av EU:s nya regelverk för finansiella institutioner, det s.k. kapitalkravsdirektivet CRD IV, gått Kommuninvests väg. Det mesta tyder nu på att regelverket om en s.k. leverage ratio, dvs. en minsta mängd eget kapital i förhållande till tillgångarna, kommer att differentieras, så att aktörer med lågriskutlåning får en lägre kvot och aktörer med högre risk i sin verksamhet får en högre kvot.

I det kompromissförslag som tagits fram anges nivåer om 1,5–5 procent, där 1,5-procentsnivån skulle gälla för aktörer av Kommuninvests typ. Det innebär en halvering i förhållande till den tidigare nivån, där 3 procent skulle gälla för alla typer av kreditinstitut, oavsett riskprofil.

Enligt Thomas Åkelius gör den nya leverage ratio-nivån stor skillnad. ”Tidigare, på 3-procentsnivån, skulle Kommuninvest haft svårt att klara kravet utan en engångsförstärkning av kapitalbasen, exempelvis av ett förlagslån till från medlemmarna. Nu, på 1,5-procentsnivån, finns relativt goda förutsättningar att vi ska kunna klara kravet genom fortsatt resultatupparbetning.”

# medicin?

Thomas Åkelius, upphovsman till Kommuninvests återbäringsmodell, har all anledning att vara nöjd. ”När jag förstod vad vi skulle kunna åstadkomma – det var en sensationell upplevelse. Att se modellen på plats, bekräftad av två instanser, är om möjligt ännu bättre!”

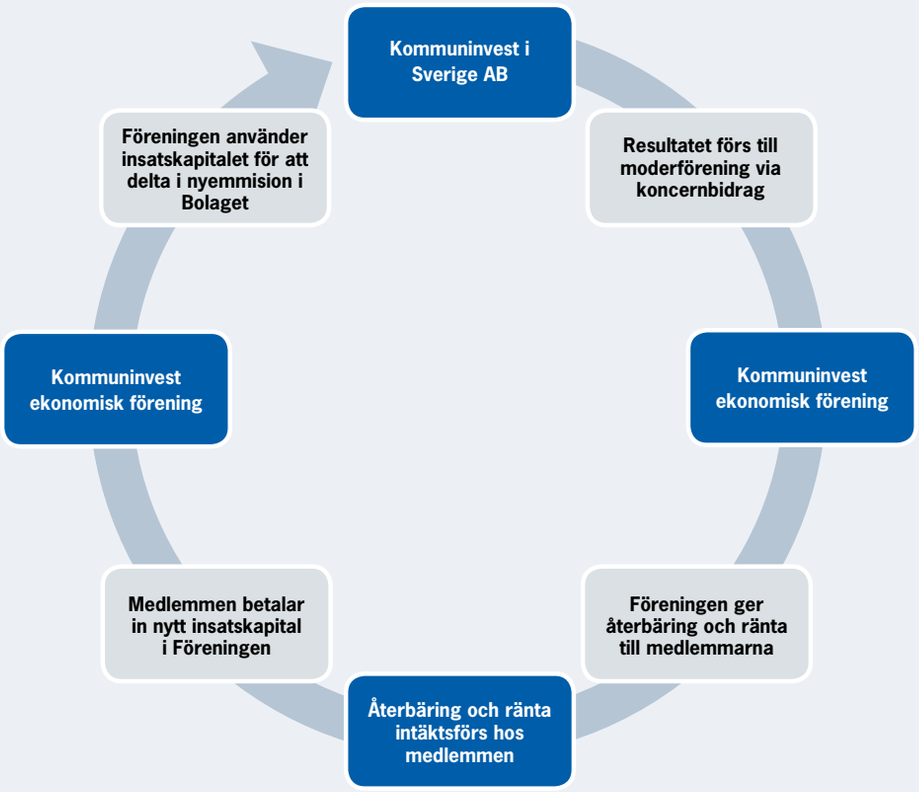
”Återbäringsmodellen ger Kommuninvest bättre förutsättningar att klara kapitaliseringen under tillväxt. Dessutom sänks medlemmarnas upplåningskostnader samtidigt som deras balansräkningar stärks”, menar Ann-Charlotte Stenkil, ordförande Kommuninvest ekonomisk förening.

Kommuninvest Dialog nr 3 – 2012

# Återbäringsmodellen – en kort repetition

Genom att införa återbäring tas ett viktigt steg i att nå Kommuninvests strategiska mål. Återbäringsmodellen möjliggör en fortsatt kapitalisering av Kommuninvest, samtidigt som det årliga överskottet kan delas ut till medlemmarna och bidra till en förstärkning av deras resultat- och balansräkning. Dialog går igenom grundkomponenterna i modellen.

## Kommuninvests återbäringsmodell




| Förutsättningar | |
|---|---|
| Total utlåning, mkr | 200 000 |
| Totalt insatskapital, mkr | 310 |
| Ränta på insatskapital | 5% |
| Vinst att disponera, mkr | 500 |
| - varav som ränta på insatskapital | 15,5 |
| - varav som återbäring på affärsvolym | 484,5 |

| | Affärsvolym* | | Insatskapital | |
|---|---|---|---|---|
| Kommun | Mkr | Andel, % | Mkr | Andel, % |
| A | 400 | 0,20% | 1,6 | 0,52% |
| B | 1 000 | 0,50% | 3,2 | 1,03% |
| C | 5 000 | 2,50% | 3,2 | 1,03% |

| | Återbäring på affärsvolym och ränta på insatskapital | | | |
|---|---|---|---|---|
| Kommun | Återbäring, mkr | Ränta, mkr | Summa, mkr | Antal räntepunkter |
| A | 0,97 | 0,08 | 1,05 | 26,2 |
| B | 2,42 | 0,16 | 2,58 | 25,8 |
| C | 12,11 | 0,16 | 12,27 | 24,5 |

* Ett ekonomiskt mått som utgår från hur mycket medlemmen nyttjat Kommuninvests tjänster och service, vad gäller lånevolym, erlagd ränta, ersättning eller annat. Medlemmens affärsvolym inkluderar sådan affärsvolym som är hänförlig till bolag, stiftelse och kommunalförbund för vilken medlemmen tecknat borgen.

## Modellen

Det överskott som genereras i Kommuninvest i Sverige AB fördelas på medlemmarna i moderföreningen Kommuninvest ekonomisk förening i form av återbäring. Återbäringen utgörs av:

1) **Ränta på insatskapital.** Beräknas på summan av inbetalt insatskapital ökat med medlemmens genom tidigare insatsemissioner tillgodoförda insatser. Räntesatsen fastställs årligen av föreningsstämman efter förslag från styrelsen.
2) **Återbäring.** Beräknas på respektive medlems affärsvolym i föreningen eller i av föreningen hel- eller delägt företag. Inkluderar affärsvolym hänförlig till bolag, stiftelse och kommunalförbund för vilken medlemmen tecknat borgen. Affärsvolym är ett ekonomiskt mått som baseras på nyttjande av Kommuninvests tjänster och service, och beräknas med utgångspunkt från lånevolym, erlagd ränta eller annat.

Återbäring och ränta som utbetalas från Kommuninvest i Sverige AB kommer, med viss tidsfördröjning, tillbaka till bolaget genom att medlemmarna använder återbäringen från Kommuninvest ekonomisk förening för att öka insatskapitalet i föreningen. När föreningen sedan förvärvar nyemitterade aktier i bolaget har kretsloppet slutits.

## Räkneexempel

Exemplet nedan visar hur överskottsutdelningen med återbäring på affärsvolym och ränta på insatskapital fördelar sig på tre fiktiva medlemmar – kommun A, B, och C. Kommun A är en lite mindre kommun, som har lägre affärsvolym (dvs. lånevolym) hos Kommuninvest och också har betalt in mindre insatskapital än kommun B och C. Kommun B och C är av likartad storlek men har valt att använda sig av Kommuninvests produkter i olika hög utsträckning.

Den sammantagna effekten av återbäring och ränta blir att medlemmarnas kostnader för upplåning hos Kommuninvest reduceras med mellan 24 och 26 räntepunkter. Detta med utgångspunkt från en total utlåning i Kommuninvest (dvs. affärsvolym) om 200 mdkr och ett resultat i bolaget om 500 mkr.

# Beslut i Högsta förvaltningsdomstolen: återbäringen ska inte skattebelastas

Efter att Skatteverket överklagat det besked som kom från Skatterättsnämnden om skattebehandling i Kommuninvests återbäringsmodell har slutgiltigt besked kommit från högsta instans, Högsta förvaltningsdomstolen. Nu har två prövningsinstanser kommit fram till att skatteuttag inte ska ske. Förvaltningsdomstolens beslut kan ej överklagas.

Att skattebehandlingen i Kommuninvests återbäringsmodell måste ske i enlighet med lagstiftningen är en självklarhet. Av det skälet ansökte Kommuninvest redan under 2011 om ett förhandsbesked från Skatterättsnämnden, en myndighet under Finansdepartementet som meddelar bindande förhandsbesked i skattefrågor.

När Skatterättsnämndens beslut kom hösten 2011 konstaterades det, i enlighet med inkomstsskattelagen och lagen om ekonomiska föreningar, att vinster som upparbetas i Kommuninvest i Sverige AB kan överföras till medlemmar i Kommuninvest ekonomisk förening med full avdragsrätt. Skatterättsnämnden konstaterade också, på fråga från Kommuninvest, att skatteflyktslagen inte var tillämplig på återbäringskonstruktionen.

**"Högsta förvaltningsdomstolen har samma ställning när det gäller skatter och andra administrativa mål som Högsta domstolen har i brottmål och civilmål. Domslutet betyder att Kommuninvest, så länge lagstiftningen är i kraft, kan dela ut resultatet till medlemmarna utan skattekostnad."**

Förhandsbeskedet i Skatterättsnämnden överklagades av Skatteverket till Högsta förvaltningsdomstolen, som i maj 2012 kom med sitt domslut. Högsta förvaltningsdomstolen (tidigare Regeringsrätten) är högsta instans bland de allmänna förvaltningsdomstolarna och har som huvuduppgift att skapa prejudikat. Domstolens beslut kan inte överklagas.

Högsta förvaltningsdomstolen fastställdet beslutet i Skatterättsnämnden, vilket innebär att Kommuninvests återbäringsmodell är förenlig med full avdragsrätt. Så länge som lagstiftningen är i kraft, kan Kommuninvest dela ut resultatet till medlemmarna utan skattekostnad.

Kommuninvest Dialog nr 3 – 2012

# Återbäringen i framtiden

**När Kommuninvest inför återbäring leder det till många frågor. Kan medlemmarna räkna med återbäring varje år? Sker det med automatik eller kräver varje återbäring ett beslut på föreningsstämman? Hur stor kan återbäringen bli? Kan den utebli helt? Dialog bringar lite klarhet.**

Det som medlemmarna i Kommuninvest ekonomisk förening kommit överens om genom stadgeändringarna vid stämmorna 2011 och 2012 är:

- Att införa möjligheten till en årlig återbäring på affärsvolym, en årlig ränta på insatskapital och en årlig medlemsinsats. Grunderna för hur ränta på insatskapital och återbäring ska beräknas har fastställts.
- Hur det årliga överskottet kan fördelas mellan medlemmarna:
  - som insatsränta på inbetalda medlemsinsatser och/eller
  - som återbäring baserad på respektive medlems affärsvolym och/eller
  - som insatsemission.

  Överskott som inte fördelas mellan medlemmarna ska balanseras i ny räkning.
- Att stämman årligen fastställer hur stor andel av den beslutade överskottsutdelningen som ska återföras till föreningen som medlemsinsats. Insatsskyldigheten får dock inte överstiga 100 procent av den beslutade överskottsutdelningen.

Enligt Kommuninvests stabschef Thomas Åkelius skapar stämmobesluten den nödvändiga flexibilitet som Kommuninvest behöver, samtidigt som föreningsstämman tydligt deklarerat en ambition om att de framtida vinsterna ska komma medlemmarna till del.

### ÅTERBÄRING OCH INSATSSKYLDIGHET EN SYMBIOS

Fram till åtminstone 2018, då leverage ratio-kravet[1] träder i kraft, måste medlemmarna räkna med att överskottsutdelningen och insatsskyldigheten lever i symbios, dvs. att återbäring och ränta som medlemmarna erhåller måste återföras till Kommuninvest som nya insatser. Viktigt att komma ihåg är också att ökade utlåningsvolymer kräver mer kapital. Även om Kommuninvest ett visst år klarar leverage ratio-kravet så kan en förväntad framtida utlåningstillväxt i sig kräva att kapitaliseringen fortsätter, dvs. att den årliga insatsskyldigheten kvarstår.

Enligt Thomas Åkelius är det dock fullt tänkbart att det sker en överskottsutdelning utan därpå följande krav på insatsskyldighet, dvs. att stämman beslutar om att 0 procent av överskottsutdelningen ska återföras till föreningen ett visst år. ”Det skulle kunna bli fallet på längre sikt, om utlåningstillväxten planar ut och Kommuninvest ändå klarar kapitalkraven.”

### 25 RÄNTEPUNKTER I ORDINARIE ÅTERBÄRING

Enligt föreningens ändrade stadgar ska beslut om överskottsutdelning fattas årligen vid föreningsstämman, och liknar därmed det förfarande som är normalt för aktiebolag. ”Det är styrelsens uppgift att ge förslag till ägarna hur det fria egna kapitalet i föreningen ska disponeras, med hänsyn till bland annat nuvarande och framtida regelverkskrav samt utvecklingen i omvärlden”, säger Thomas Åkelius.

**”Stämmobesluten om att införa återbäring och insatsskyldighet ska tolkas som en ambition och vilja från föreningen sida, men absolut ingen garanterad utfästelse.”**

Thomas Åkelius,
stabschef Kommuninvest

För att klara framtida kapitalkrav samtidigt som Kommuninvest växer har bolaget ett genomsnittligt årligt resultatbehov om 625 mkr per år fram till 2017, enligt beräkningar som gjorts inom bolaget. Det kan jämföras med de cirka 400 mkr i rörelseresultat som uppnåddes 2011.

”Det är ett inte alltför aggressivt antagande att den ordinarie återbäringen hamnar runt 25 räntepunkter per år, beräknat på affärsvolym hos Kommuninvest”, säger Thomas Åkelius. Han understryker att det handlar om prognoser och att det utgår från att överskottsutdelningen, i enlighet med beslut i Skatterättsnämnden och Högsta förvaltningsdomstolen, kan överföras till medlemmarna med full avdragsrätt. För 2013 är det dessutom troligt att det sker en engångsåterbäring motsvarande storleken på Kommuninvests obeskattade reserver, vilket kan komma att innebära ytterligare 10 räntepunkter i återbäring det året (se separat artikel på motstående sida).

**”En återkommande återbäring om 25 räntepunkter är inte orimlig.”**

### KAPITALISERINGSBEHOV FÖR ÖVERSKÅDLIG FRAMTID

Kan då återbäringen utebli? Under förutsättning att Kommuninvest fortsätter att uppvisa positiva resultat är det troligt att föreningsstämman föreslås fortsätta med återbäringen, enligt Thomas Åkelius. Men om resultatutvecklingen inte medger överskottsutdelning, exempelvis på grund av kreditförluster, andra förluster i verksamheten eller kraftigt minskade utlåningsmarginaler, förändras naturligtvis förutsättningarna.

Thomas Åkelius är noga med en sak. ”Kommuninvest kommer att behöva kapitalisera sig över en överskådlig framtid. Det ställer krav på ett fortsatt solitt resultat, med årlig återbäring och insatsskyldighet.”

Han säger att återbäringsmodellen medger ett säkert, tryggt och ansvarsfullt sätt att driva verksamheten, speciellt i en stark tillväxtfas. ”Dessutom kommer mervärdet av medlemskapet årligen att synliggöras i medlemmarnas räkenskaper.”

[1] Leverage ratio-kravet: Från och med 1 januari 2018 måste kreditinstitut ha en minsta andel förlustbärande kapital i förhållande till de totala tillgångarna, enligt EU:s kommande kapitalkravsdirektiv CRD IV. Kravet har tidigare angetts till 3 procent oavsett kreditinstitutets riskprofil, men inom EU diskuteras nu en mer differentierad modell, med tre leverage ratio-nivåer. För kreditinstitut med den minst riskfyllda utlåningen, som Kommuninvest, ser leverage ratio-kravet ut att bli 1,5 procent.

# Upplåningskalkyler påverkas

Glöm inte bort återbäringen när ni jämför olika upplåningsalternativ. Den uppmaningen ger Pelle Holmertz, chef för Kundgruppen på Kommuninvest.

På två år har kommunerna och landstingens upplåning via egna obligations- och certifikatsprogram mer än fördubblats, från 26,1 mdkr i mars 2010 till 57,6 mdkr i mars 2012. Det visar SCB:s senaste finansmarknadsstatistik, som sammanställs av Riksbanken. Skälet är framförallt bankernas minskade utlåning.

I ljuset av de kraftigt ökade volymerna i egna upplåningsprogram vill Pelle Holmertz och hans kollegor på Kundgruppen sätta fingret på de verkliga upplåningskostnaderna. ”Kommuner som lånat på marknaden via obligationer har prissatts som Stadshypotek. Spreaden mellan Kommuninvest och dessa priser varierar men har haft ett snitt på 30-40 baspunkter på löptider såsom 3 år”, säger han. ”Om man beaktar våra utlåningsräntor, speciellt den utlåning som matchar våra Svenska Kommunobligationer, kommande återbäringar samt den stabilitet och säkerhet till refinansiering vi kan tillhandahålla så vill jag påstå att Kommuninvest är mycket konkurrenskraftigt”.

På Kommuninvest anser man att ett påslag om 30–35 räntepunkter på en kapitalmarknadsupplåning är lämpligt för att jämställa den med upplåning från Kommuninvest. Kundgruppen har analyserat de emissioner som genomförts av kommuner, kommunala bolag och landsting under våren. ”Emissioner med 3–3,5 års löptid lånas upp knappt 30 punkter lägre än jämförbar Kommuninvestprodukt”, säger Pelle Holmertz. ”Tar man hänsyn till programkostnader inklusive rating och gör ett antagande om en återbäringsnivå på 25 punkter så är totalkostnaden cirka 15 punkter högre.”

”Ta hänsyn till de effekter återbäring från Kommuninvest och kostnader för programadministration får för den totala upplåningskostnaden över tid.”

Pelle Holmertz, chef Kundgruppen, Kommuninvest

Vän av ordning ställer sig förstås frågan om man verkligen kan vara så säker på att det blir en regelbunden återbäring? ”Det vi vet idag, vad gäller kommande regelverkskrav och Kommuninvests kapitalisering, är att Kommuninvest kommer behöva ha stabila och relativt höga resultat över en överskådlig framtid. Var och en måste göra sin egen bedömning, men om inget oförutsett inträffar har vi parallellt en återkommande återbäring”, avslutar Pelle Holmertz.

Pelle anser också att mer svårprissatta faktorer bör vägas in i kalkylen. ”Ibland kanske egen upplåning kan bli billigare även inberäknat återbäring och programkostnader, men då bortser man från Kommuninvests enkelhet och stabilitet. Vägs detta in, vill jag hävda att Kommuninvest är mest konkurrenskraftigt.”

**Kommunernas och landstingens kapitalmarknadsprogram**

Utestående belopp vid utgången av perioden, mkr

| | mar-10 | mar-11 | mar-12 |
|---|---|---|---|
| Penningmarknaden | 5 205 | 12 460 | 13 498 |
| Obligationsmarknaden | 20 919 | 23 922 | 44 104 |
| Summa | 26 124 | 36 382 | 57 602 |

Källa: SCB, "Finansmarknadsstatistik April 2012"

# Extrautdelning att vänta 2013

Medlemmarna i Kommuninvest ekonomisk förening kan sannolikt se fram emot drygt 200 mkr i extra återbäring, utöver den ordinarie, vid föreningsstämman 2013. Det motsvarar cirka 10 räntepunkter på upplåning hos Kommuninvest.

Efter domen från Högsta förvaltningsdomstolen står det klart att vinstmedel i Kommuninvest i Sverige AB kan vidareutdelas till medlemmarna i Kommuninvest ekonomisk förening med full avdragsrätt. Enligt föreningens ordförande Ann-Charlotte Stenkil aktualiserar det frågan om att lösa upp de obeskattade reserverna i bolaget och dela ut dessa till medlemmarna.

”Under de senaste årens vinstupparbetning i bolaget har betydande medel tillförts periodiseringsfonderna. Dessa vinstmedel tillhör naturligtvis medlemmarna”, säger hon. ”Nu när vi fått en dom från Högsta förvaltningsdomstolen bör vi fördela ut dem så snart det går.”

**204 MKR I PERIODISERINGSFONDERNA**

Överföring av medel som finns i periodiseringsfonderna (204,0 mkr vid årsskiftet 2011/2012) liknar den vinstöverföring som används vid den normala återbäringen. Periodiseringsfonderna löses upp för beskattning och resultatet överförs som koncernbidrag från bolag till förening. Föreningen överför därefter överskotten till medlemmarna som återbäring och ränta. Den extra återbäringen motsvarar drygt 10 räntepunkter vid en prognosticerad utlåningsvolym i Kommuninvest om cirka 200 mdkr vid slutet av 2012. Tillsammans med den förväntade ordinarie återbäringen om cirka 20–25 räntepunkter innebär det en total återbäring om cirka 30–35 räntepunkter. Extrautdelningen kräver beslut vid föreningsstämman, och för att vara berättigad till utdelningen ska medlem ha inträtt i föreningen året före stämman.

# ”Marknaden förbereder sig för haveri”

Riskerna för ett sammanbrott i eurosamarbetet gör att helt nya typer av placerare intresserar sig för Kommuninvest. Samtidigt är det enligt finanschef Anders Gånge viktigare än någonsin att fortsätta utveckla investerarrelationer och upplåningsmarknader. I september–oktober planeras för debut av Kommuninvest i USA.

Under senvåren har två nya investerarkategorier börjat intressera sig för Kommuninvests värdepapper. ”Dels är det investerare som tidigare bara köpt statspapper dels är det investerare som tidigare enbart placerat i euro-denominerade värdepapper”, säger Anders Gånge. Han säger att detta är något helt nytt och ett tecken på att investerare ser om sina portföljer i ljuset av den eskalerande oron för eurosamarbetet.

”De positiva reaktioner som mött senaste års räddningsaktioner blir alltmer kortvariga. Det spanska bankpaketet i början av juni räckte en halv dag, det grekiska valresultatet två veckor senare gav effekt en halvtimme”, säger han.

Oron bland placerare är inför sommaren så pass kompakt att sökandet efter avkastning ibland bara handlar om att bevara kapitalet. ”Det förklarar varför vi har negativa räntor i ett antal länder och varför priset på svenska statsobligationer är på rekordlåga nivåer.”

**SKARAN AAA-EMITTENTER ALLT MINDRE**

Kommuninvest tillhör den eftertraktade och exklusiva skaran av emittenter – stater och kreditinstitut – som både har högsta kreditvärdighet och stabila utsikter. Antalet stater i den gruppen kan numera nästan räknas på ena handens fingrar. ”Endast sju länder har idag AAA-rating med stabila utsikter, de flesta av dessa har dessutom inte så stora kapitalmarknader”, säger Anders Gånge. ”Det är inte konstigt att den stora efterfrågan leder till exceptionell prissättning och att placerarna ser sig om efter alternativ.”

Effekterna märks i prissättningen av Kommuninvests egen upplåning. ”Vår upplåning har blivit relativt sett billigare under första halvåret, både i Sverige och internationellt”, säger han.

**AKTIV INVESTERARBEARBETNING ETT MÅSTE**

Det är ändå ingen självklarhet för Kommuninvest att bli accepterad som placeringsmotpart – investerarna har blivit betydligt mer noggranna, enligt Anders Gånge. ”Kraven på att bevisa att Kommuninvest är ett ’lågrisk-case’ är rekordhöga.”

Dessutom är Kommuninvest en relativt komplicerad ”story” att sälja in till placerarna. ”Vi ägs inte av en stat, utan av 270 kommuner och landsting, och understöds av ett solidariskt borgensåtagande”, säger Anders Gånge. En placerare behöver därför förstå uppdelningen i Sverige mellan kommunala och statliga åtaganden, beskattningsrätten och det institutionella ramverket för att främja sund ekonomisk hushållning och finansiell stabilitet. ”Vi måste träffa investerarna och gå igenom detaljerna i vår verksamhet på ett helt annat sätt än tidigare. Det dyker hela tiden upp nya frågor som vi inte mött tidigare.”

Att komma från Sverige är i dessa dagar dock ett stort plus. Den svenska hanteringen av bank- och fastighetskrisen i början av 1990-talet möter intresse och beundran runt om i världen. Att flera av nyckelpersonerna från den tiden, som Stefan Ingves och Bo Lundgren, fortfarande finns kvar inger också förtroende.

Kommuninvest passar på att utnyttja tillfället och arrangerade nyligen en gemensam investerarkonferens i Japan tillsammans med Riksgälden och Svensk Exportkredit, berättar Anders Gånge. ”Det var första gången dessa tre aktörer hade en gemensam investerarpresentation och den var mycket lyckat.”

**DEBUT I USA**

Målet är att investerare ska se Kommuninvest som ett fullgott, och i vissa fall bättre, alternativ till en placering i svenska statspapper. De framgångsrika större upplåningarna som Kommuninvest gjort under första halvåret (s.k. benchmarkupplåningar) har gett råg i ryggen och nu vänds blickarna västerut. I höst planerar Kommuninvest att emittera på den inhemska amerikanska investerarmarknaden för första gången.

**”Halveringstiden på räddningsaktionernas effekt blir allt kortare.”**

Anders Gånge

”Vi har uppdaterat vårt EMTN-program enligt amerikansk standard och har därmed den formella förutsättningen på plats för att gå vidare i USA”, säger Anders Gånge. ”Under förutsättning att efterfrågan finns där, går vi ut med ett erbjudande under september eller oktober.”

Genom att emittera obligationer med s.k. 144A-dokumentation blir Kommuninvest för första gången tillgängligt för inhemska amerikanska institutionella investerare. Att stärka närvaron på den amerikanska kapitalmarknaden, världens största, underlättar också i arbetet att bygga en mer komplett avkastningskurva i USD, med utestående obligationer i ett flertal olika löptider.

Dialog håller tummarna för en lyckosam lansering!

# Kommuninvests upplåningsmarknader

## ”Kangaroo-marknaden erbjuder bra diversifiering och en investerarbas som passar Kommuninvest”

I en serie artiklar gör Dialog nedslag på Kommuninvests upplåningsmarknader. Vi börjar i detta nummer med Australien och dess marknad för AUD-obligationer, i dagligt tal kallad Kangaroo-marknaden. Möt Alex Caridia, som arbetar med skuldfinansiering på banken RBC Capital Markets, en av marknadens största aktörer.

**DIALOG:** *Alex, beskriv Kangaroo-programmens roll på den australiensiska skuldfinansieringsmarknaden?*

**ALEX CARIDIA:** Kangaroo-marknaden har fortsatt att växa och mogna under de senaste åren. Marknaden har de senaste fem åren utmärkt sig både genom ökade emissionsvolymer och ett ökat intresse från globala investerare i australiensiska dollar. I synnerhet centralbanker har diversifierat sina innehav, och den australiensiska dollarn utgör nu en allt viktigare del av de totala innehaven. Kangaroo-emissioner har traditionellt skett i löptider från 3 till 5 år, vilket står för drygt 65 procent av de totala emissionerna under de senaste tre åren. På senare tid har det dock varit stor aktivitet i 10-årssegmentet, som står för nästan 20 procent av emissionerna hittills i år.

Alex Caridia, Director, Debt Capital Markets, RBC Capital Markets

**DIALOG:** *Hur kan en internationell emittent som Kommuninvest dra nytta av Kangaroo-marknaden?*

**ALEX CARIDIA:** Kangaroo-marknaden kan erbjuda Kommuninvest bra diversifiering vad gäller både investerare och löptider. De emittenter som vill få tillgång till marknaden måste förstås etablera ett inhemskt emissionsprogram i australiensiska dollar (Kangaroo-program). Kommuninvest har dragit fördel av marknadens breda löptidsspektrum och har framgångsrikt emitterat både i långa och korta löptider. Kommuninvest gynnas av att efterfrågan på Kangaroo-marknaden till stor del drivs av asiatiska och japanska investerare, där Kommuninvest har starka anhängare.

**DIALOG:** *Hur väl möter Kommuninvest investerarnas krav?*

**ALEX CARIDIA:** Givet den rådande osäkerheten på marknaden, finns det en tydlig trend att investerarna dras till emittenter med allra högsta kreditkvalitet. I praktiken betyder detta tyska och skandinaviska AAA-ratade institut. Kommuninvest är därför i en bra position att kunna dra fördel av det aktuella efterfrågemönstret.

Kommuninvest är unikt också för att det är ett av de få sätten för en investerare att få AAA-exponering mot Sverige vid sidan av staten. Det är uppenbart att Kommuninvest, relativt sett, erbjuder investerarna en mycket mer attraktiv avkastning för liknande risk.

### Fler intervjuer på Kommuninvests webbplats

Du hittar fler artiklar om Kommuninvests upplåningsmarknader på Kommuninvests webbplats. Utöver intervjun med Alex Caridia från RBC Capital Markets, som återges ovan, finns intervjuer med företrädare för Australia and New Zealand Banking Group, Deutsche Bank, Nomura International och Swedbank. Artiklarna finns på www.kommuninvest.se → Investerarinformation → Vad våra återförsäljare tycker

## Intervju med Philip Combes, VD för Nya Zeelands nybildade Local Government Funding Agency

# ”Stödet från staten en nyckelfaktor för framgång”

**Efter att ha diskuterats i ett antal år bildades Nya Zeelands kommunfinansieringsinstitut LGFA förra året och emitterade sina första obligationer i december. Dryga halvåret senare kan VD Philip Combes konstatera att LGFA snabbt blivit accepterat, något han delvis krediterar de skandinaviska kommunfinansieringsinstituten. ”Kommuninvest och deras kollegors närvaro på Nya Zeelands kapitalmarknad har definitivt bidragit, men stödet från staten och dess upplåningskontor har varit än viktigare.”**

Philip Combes säger att frågan om ett gemensamt organ för att effektivisera lokala myndigheters upplåning diskuterats länge på Nya Zeeland och att man även gjorde ett antal tidiga försök som dock inte tog fart. Finanskrisen 2008/2009 blev den katalysator som behövdes. ”Insikten om behovet av en gemensam upplåningsfunktion växte sig allt starkare”, säger han. ”Dessutom kom det att rekommenderas i en statlig utredning.” Philip Combes refererar till ett av förslagen i en statlig utredning om hur Nya Zeelands kapitalmarknader skulle kunna utvecklas.

Genom ett regeringsbeslut i september 2011 (”Local Government Borrowing Act 2011”) definieras LGFA och förutsättningarna för dess verksamhet. Philip Combes säger att det påtagliga stödet från Nya Zeelands stat haft en stor betydelse, framförallt för LGFA:s rating. ”Det har länge stått klart att en rating i nivå med staten var en förutsättning för att LGFA långsiktigt skulle kunna förse de lokala myndigheterna med kostnadseffektiv finansiering”, säger han. Förutom att LGFA är definierat i lagstiftningen, nämner Philip Combes den likviditetslina om 500 miljoner NZ-dollar som staten ställt upp med samt det verksamhetsstöd som LGFA har från Nya Zeelands motsvarighet till svenska Riksgälden, the New Zealand Debt Management Office (NZDMO).

Philip Combes, VD för New Zealand Local Government Funding Agency

Nya Zeelands stat äger också LGFA till 20 procent.

De övriga delägarna är för närvarande 18 lokala myndigheter, däribland de största som Auckland Council, Christchurch City Council och Wellington City Council. LGFA representerar därmed cirka 2/3 av lokala myndigheters upplåningsbehov och befolkning, trots att cirka 60 lokala myndigheter ännu inte är delägare. Philip Combes är dock övertygad om att det bara är en tidsfråga. ”Det blir alltmer uppenbart att LGFA kan stå för mycket konkurrenskraftig finansiering och det är förstås den främsta drivkraften.”

Liksom i Sverige och för Kommuninvest, har delägarna i LGFA (undantaget staten) tecknat en solidarisk borgen till stöd för LGFA:s åtaganden. Philip Combes säger att detta var den största frågan för delägarna. ”Vissa hade stora skulder, andra små och det gällde att få samsyn. Samtidigt förstod man att det var en förutsättning för att erhålla den rating som LGFA eftersträvade och behövde.”

Flera av delägarna har åtagit sig att finansiera minst 80 procent av sina upplåningsbehov under tre år via LGFA. Delägarskap i LGFA är dock inte ett krav för att lokala myndigheter ska kunna erhålla lån. Upp till 20 miljoner NZ-dollar kan lånas, därefter krävs att låntagare ansluter sig till det solidariska borgensåtagandet.

Philip Combes säger att man inför starten av LGFA naturligtvis tagit intryck av hur andra länders kommunfinansieringsinstitut arbetar, bland annat via möten och egen research. Att de skandinaviska motsvarigheterna till LGFA funnits på Nya Zeelands kapitalmarknad länge har enligt Philip Combes bara varit en fördel. ”Kunskapen om kommunfinansieringsinstitut fanns på marknaden och det gjorde berättelsen om LGFA enklare att få ut.”

Philip Combes framhåller att det var viktigt för LGFA att snabbt kunna agera som en professionell, etablerad organisation. Relationen till statens upplåningskontor NZDMO har därför varit viktig och LGFA använder sig både av deras ”front office”- och ”back office”-system. ”Liksom NZDMO emitterar vi obligationer enligt ett auktionsförfarande, och de hanterar alla därtill kopplade transaktioner”, säger han. Samarbetet underlättas säkerligen också av att Philip Combes tidigare jobb var som finanschef på just NZDMO.

**Förutom att LGFA är definierat i lagstiftningen, har man en likviditetslina från staten om 500 miljoner NZ-dollar samt använder sig av New Zealand Debt Management Office:s transaktionssystem.**

Fram till slutet av juni hade LGFA emitterat fyra obligationer om totalt 835 miljoner NZ-dollar, uteslutande på den inhemska marknaden och främst till lokala placerare. ”Framöver kommer vi fortsätta prioritera upplåning i NZ-dollar men vi vill utöka andelen utländska investerare”, säger Philip Combes. Att låna upp i utländsk valuta kan också bli aktuellt så småningom.

Prissättningen på de emitterade obligationerna utvecklas i rätt riktning, menar Philip Combes, som känner tillfredsställelse över att spreaden till staten minskat med cirka 20 räntepunkter sedan den första emissionen i december 2011. ”Vår obligation med förfall i december 2017 handlades inledningsvis till 113 punkter över staten och nu har den sjunkit till 94 punkter. Det är bra, för det visar att investerare lärt känna oss bättre och vi får förutsättningar att erbjuda än bättre utlåningsvillkor.”

# Utvecklingen av EU:s kapitalkravsdirektiv går Kommuninvests väg

**I maj, inför diskussioner med Europaparlamentet, presenterades ett kompromissförslag med ändringar i den kommande kapitalkravsförordningen CRR IV. Förslaget innehåller två förändringar som har stor betydelse för Kommuninvest.**

Ulf Jivmark, Kommuninvest

Den viktigaste förändringen är en omarbetning av det omdiskuterade förslaget om leverage ratio. Läsare av Dialog är bekanta med begreppet. Genom att införa ett minimikrav på eget förlustbärande kapital i förhållande till balansräkningen i ett kreditinstitut vill EU skapa en sista räddningsplanka, i tillägg till de sedvanliga kapitalkraven, för att öka stabiliteten i de finansiella systemen.

”Förslaget har mött kraftiga reaktioner, framför allt från kreditinstitut som bedriver en verksamhet med relativt låg risk och därför känner sig straffade av de nya reglerna”, säger Ulf Jivmark på Kommuninvest, som följt utvecklingen av regelverket under lång tid. Reglerna innebär att exempelvis bostadsutlåning till svenska hushåll, ur ett riskperspektiv, likställs med utlåning till ett gruvbolag på tillväxtmarknader.

**”Den stora nyheten i förslaget är att det kommande leverage ratio-kravet för Kommuninvests del ser ut att halveras till 1,5 procent. Välkommet är också att Kommuninvests status som ett offentligt organ för första gången ser ut att bekräftas i ett EU-direktiv.”**

Ulf Jivmark, Compliance Officer, Kommuninvest

### DIFFERENTIERAD LEVERAGE RATIO

Nivån på leverage ratio har tidigare angetts till 3 procent, men har i kompromissförslaget ersatts av två alternativ, som båda bygger på en differentierad skala för leverage ratio. Kommissionen ska lämna slutligt förslag på lösning till Europaparlamentet och EU-rådet senast den 31 juli 2017. Kommissionens förslag kommer att bygga på Europeiska bankmyndighetens (European Banking Authority, EBA) rapport till kommissionen den 31 oktober 2016.

Båda alternativen bygger på insikten om att riskprofilen på kreditinstituten måste få spela in, enligt Ulf Jivmark. ”Det första alternativet handlar om att kommissionen ska komma med förslag till lagstiftning om en eller flera nivåer för leverage ratio utifrån vilken verksamhetsinriktning instituten har samt dess finansiella stabilitet. I det andra alternativet ska kommissionen få rätten att genom direktiv bestämma de bindande nivåerna.”

De nivåer på leverage ratio som diskuteras är 1,5 procent för en verksamhet med låg risk, 3 procent för en verksamhet med en genomsnittlig riskprofil och 5 procent för en mer riskfylld verksamhet. Kommissionen har dock rätt att föreslå både andra och ytterligare nivåer.

Utlåning till offentliga organ anges i förslaget som ett exempel på en lågriskaktivitet. ”Detta är förstås den stora nyheten, att det kommande leverage ratiokravet för Kommuninvests del ser ut att halveras till 1,5 procent”, säger Ulf Jivmark.

För Kommuninvest gör ändringen av leverage ratio från 3 till 1,5 procent stor skillnad. ”Troligtvis ett nytt förlagslån”, säger Ulf Jivmark. Vad han menar är att Kommuninvest, med en 1,5-procentsnivå, sannolikt klarar att nå kapitalkraven enbart via de årliga resultaten, medan 3-procentsnivån nog hade behövt innebära någon form av extraordinär kapitalförstärkning från ägarna. ”En kapitalisering upp till 3-procentsnivån hade knappast kunnat göras enbart via resultatet, eftersom det hade krävt för höga utlåningsmarginaler.”

### STATUS SOM OFFENTLIGT ORGAN

Den andra stora nyheten i EU-kommissionens förslag är att definitionen av vad som är ett offentligt organ, s.k. ”public sector entities”, har ändrats.

”Något som vi av och till brottas med här på Kommuninvest är det faktum att det svenska kommunala upplåningssamarbetet, till skillnad från i länder som Danmark och Finland, inte finns klargjort i regelverk och lagstiftning”, säger Ulf Jivmark. ”Ibland betraktas vi till och med som ett privaträttsligt initiativ.”

Han säger att det påverkar verksamheten i stort och smått och på en mängd olika områden. Just därför är det av betydelse att den nya definitionen av offentliga organ öppnar en möjlighet att även kunna omfatta sådan verksamhet som bedrivs av Kommuninvest.

”Man säger uttryckligen att ett icke-kommersiellt företag som ägs av kommuner och där det finns explicita garantiåtaganden ska anses vara ett offentligt organ.”

Enligt Ulf Jivmark kommer detta att förenkla en hel del. ”Bland annat har sannolikheten för att vi ska bli placerade i Riksbankens likviditetskategori 1 ökat betydligt. Det skulle göra vårt svenska obligationsprogram än mer attraktivt, vilket i förlängningen bör leda till än bättre villkor i upp- och utlåningen.”

EU-parlamentet i Strasbourg fattar beslut om införande av den nya kapitalkravsförordningen CRR IV. Innehållet i förordningen föreslås nu justeras, och det får stor betydelse för Kommuninvest.

# Borgen för kommunala bolags derivatexponeringar – en fråga för fullmäktige

Bankerna börjar nu agera för att kommunerna även ska teckna borgen för de exponeringar som kan uppstå mot de kommunala bolagen när dessa ingår derivatkontrakt. Men, borgen för lån och borgen för derivatexponeringar är två skilda saker, enligt Ulf Jivmark på Kommuninvest. Det kan rent av vara förbjudet för kommunen att i vissa sammanhang ingå borgen avseende derivatexponeringar i ett dotterbolag.

De nya hårdare kapitaltäckningsreglerna har inte bara fått bankernas utlåning till kommunsektorn att minska, nu börjar de också få effekt på de derivatkontrakt som banker och kommunala bolag ingår med varandra.

Utvecklingen är inte oväntad, enligt Ulf Jivmark, Compliance officer på Kommuninvest. ”De kommande reglerna gör att aktörer på derivatmarknaden behöver ställa säkerheter för de exponeringar som uppkommer. Om bankerna kan få en kommunal borgen minskar kapitalkravet.”

Han säger att kommunerna måste vara på det klara med att det ofta blir fråga om ett dubbelt åtagande, dels ett borgensåtagande avseende lånade pengar, dels ett borgensåtagande för derivaten.

Många kommunala bolag lånar idag upp pengar med stöd i en borgen från kommunen, men det borgensåtagandet avser lånade pengar, inte derivat. ”Vad vi ser är att vissa banker försöker få derivaten att gå in under det ’vanliga’ borgensåtagandet, vilket vi tycker är mycket tveksamt”, säger Ulf Jivmark.

Ett annat problem är att en kommun som tecknar borgen avseende derivat kan komma att göra det i strid med kommunallagens förbud om spekulativ verksamhet. Detta kan exempelvis gälla om upplåningen och de bakomliggande derivatavtalen har helt olika löptider. ”Det är tveksamt om det går att teckna borgen för derivat som har väldigt långa löptider medan lånets löptid är betydligt kortare”, säger Ulf Jivmark och menar att det blir en form av treasury-verksamhet med spekulativa inslag. ”Av betydelse blir att bedöma syftet med att ingå sådana derivatavtal.”

Dessutom har många banker i avtalen med de kommunala bolagen en ensidig rätt att säga upp derivaten om vissa omständigheter inträffar. Här avses omständigheter som de kommunala bolagen inte kan påverka. ”Vid en uppsägning kan kommunen bli ersättningsskyldig för bankens övervärde i derivaten”, säger Ulf Jivmark. Dessa exponeringar kan beroende på derivatens komplexitet uppgå till betydande belopp. ”Enligt våra beräkningar finns det kommunala bolag där exponeringen, om den skulle realiseras, kan påverka värdet av bolagets egna kapital.”

> ”Enligt våra beräkningar finns det kommunala bolag där derivatexponeringen, om den skulle realiseras, kan påverka värdet av bolagets egna kapital.”

Om kommunerna ska ingå borgen för derivat, finns det ett antal frågor att fundera över, menar Ulf Jivmark. Är syftet med derivaten att begränsa riskerna? Hur komplexa är de bakomliggande derivaten? Hur kan kommunen begränsa sina borgensåtaganden? Ska kommunen ta alla risker och var ligger bankernas ansvar? Om kommunen tecknar borgen för bankens exponeringar, bör då inte banken ställa säkerhet för de exponeringar som uppkommer för det kommunala bolaget? Många gånger handlar det om frågor av principiell betydelse eller annars av större vikt för kommunen, varför dessa bör behandlas av kommunfullmäktige.

Ytterligare en fråga som rör derivat är hur kommunerna och de kommunala bolagen kommer att påverkas av den nya EU-förordningen, EMIR, som blir gällande från den 1 januari 2013. Även om förordningen i första hand bygger på att finansiella aktörer ska ställa säkerheter för de exponeringar som uppkommer vid användningen av OTC-derivat, kommer även icke-finansiella aktörer att omfattas av regelverket, antingen direkt eller indirekt. I de fall en aktör inte ställer säkerheter, kommer risken för framtida exponeringar troligen innebära ett högre pris för derivaten.

## Vad gäller saken?

- Derivatavtal, i dess vanligaste form en ränteswap, ingås mellan ett kommunalt bolag och en bank, för att minska ränteriskerna i en upplåningsportfölj. Avtalet leder till ömsesidiga skyldigheter och exponeringar för parterna.
- Bankerna börjar agera för att kommunerna även ska teckna borgen för bankens exponeringar, därigenom minskar deras kapitaltäckningskrav.
- Beroende på hur derivatavtalen är konstruerade och hur löptidsförhållanden ser ut mellan derivatavtal och underliggande lån, kan situationer uppstå där användningen av derivat utgör spekulativ verksamhet.
- Frågan är så pass viktig att det behövs en ordentlig diskussion och genomlysning i kommunerna.

**Samtal med ekonomistudenter från Stockholms universitet**

# Om värderingar, galenskaper och synen på Sveriges kommuner och landsting

Stockholms universitet är ett av Europas ledande universitet. Fyra av studenterna har blivit nobelpristagare och en Sveriges första kvinnliga professor. Här formas morgondagens arbetskraft.

Dialog träffade tre studenter från den företagsekonomiska institutionen. Vi var nyfikna på deras insikter, avsikter och drömmar. Naturligtvis försökte vi också fånga deras uppfattning om skillnaderna mellan att arbeta i privat näringsliv och i kommun eller landsting.

Elena Roksmann 30 år, Sebastian Fuchs 28 år och Åsa Eriksson 26 år, är alla ekonomistudenter från Stockholms universitet.

**DIALOG:** *Varför började du läsa ekonomi?*
**ÅSA ERIKSSON:** Jag började läsa juridik och något som heter internationella relationer som ligger rätt nära området statsvetenskap. Men jag insåg att dessa två ämnen inte var mitt område. Då valde jag att hoppa på civilekonomprogrammet för att se vad som kunde passa mig. Programmet är väldigt brett. Nu har jag studerat fyra år med inriktning på redovisning och har precis fått jobb på revisions- och rådgivningsföretaget PwC.
**SEBASTIAN FUCHS:** Företagande har alltid varit intressant för mig. Det kände jag redan på gymnasiet. Dessutom har jag alltid varit intresserad av IT. Då kändes det väldigt naturligt att studera företagsekonomi. Men det gjorde jag inte direkt, utan jobbade först i IT-branschen tre–fyra år. Då fick jag verklighetskoll på vad företagande handlar om. Eftersom många av dem som jag såg upp till i min bransch hade företagsekonomisk bakgrund, kändes det logiskt att studera ekonomi. Pappa har läst lite nationalekonomi, men han är journalist. Även om vi inte har företagsekonomibakgrund i familjen har det funnits mycket av företagande, entreprenörskap, skapandeglädje och den typen av energi.

Nu ska jag göra klart min kandidat med finansinriktning. Har någon tenta kvar. Parallellt har jag påbörjat min magisterexamen i management.
**ELENA ROKSMANN:** Först läste jag enskilda kurser för hitta rätt. Jag testade kulturgeografi, statsvetenskap och ekonomisk historia. Upptäckte att ekonomi är spännande. Jag har läst redovisning och arbetar nu på Riksrevisionen.

Min pappa är också ekonom, men det tror jag inte påverkade så mycket. Men att pappa pluggade, kom nog att påverka min vilja att också plugga.

**”Det är för många som litar för mycket på kurslitteraturen och för lite på verkligheten.”**

**DIALOG:** *Vad kännetecknar en bra ekonom?*
**SEBASTIAN FUCHS:** Talar vi om management, så tror jag att en bra ekonom är en som förstår att teori inte är allt. Det spelar ingen roll hur många kilo böcker du tränger igenom. Du blir inte en duktig ekonom bara för att du kan all teori bakom. Det är först när du kan applicera dina kunskaper i verkligheten och har perspektiv när det gäller praktiska erfarenheter, som din teori blir relevant. Jag tror att det är för många som litar för mycket på kurslitteraturen och för lite på verkligheten.

Ju längre man pluggar, desto mer indoktrinerad blir man. Många börjar kategorisera saker. De tänker i matriser och andra teoretiska modeller i stället för att släppa hjärnan fri.
**ÅSA ERIKSSON:** En bra ekonom kan se en helhet, vilket jag tycker att vi får göra på den här institutionen, eftersom vi får tillgodogöra oss så många delar av ekonomi.

Social kompetens är också viktig. Man kan inte låsa in sig på ett litet kontor och tro att det fungerar. Allt handlar om samspel mellan människor.
**ELENA ROKSMANN:** Utgångspunkten är en bra kunskapsbas. Förstås också mötet med människor som Åsa sa. Men det är nog inte någonting som man tänker på när man pluggar.

I mitt jobb som revisor märker jag att det är väldigt socialt. Det handlar inte enbart om vilken fråga man ställer, utan också om hur man ställer den.

Det är även viktigt att vara analytisk, utan att för den skull snöa in på detaljer.

**”Allt handlar om samspel mellan människor.”**

**DIALOG:** *Vad är viktigast för er när ni söker jobb?*
**ÅSA ERIKSSON:** Det viktigaste för mig har varit att hitta en arbetsplats där jag tror att jag kan utvecklas. Och att träffa arbetskamrater i en trevlig arbetsmiljö.

Det intryck jag fick av de personer som satt och intervjuade mig var mycket viktigt. Och det var jättepositivt. Eftersom PwC är en stor organisation ser jag det som en stor möjlighet att ta mig vidare. Dörrarna står öppna till så mycket mer, om jag så småningom skulle inse att revision inte är min grej.

Förra året gjorde jag en utbytestermin i Paris, vilket var det bästa jag har gjort under min studietid. Ges denna möjlighet på PwC, ska jag ta den. Det krävs mycket specialkunskap, eftersom reglerna varierar mellan länderna. Men tanken finns där, vilket är en av anledningarna till att jag har valt ett så stort och internationellt företag.
**SEBASTIAN FUCHS:** Absolut, absolut, viktigast är att det är något som är kul. Allt annat kommer naturligt sedan. Utveckling, framgång och kunskap. Allt är ett resultat av att du trivs på din arbetsplats.

Jag ser inte nödvändigtvis att jag söker jobb, utan att jag skapar jobb. Att kicka igång ett eget företag som leder till jobb för andra. Det behöver inte vara så att det jobb jag helst av allt vill ha existerar. I så fall får jag skapa det själv.

Av existerande företag kan jag egentligen bara tänka mig att arbeta på ett. Och det är Spotify. Annars så har jag nog inte sett ett tillräckligt intressant företag. Men jag kan nog få jobb där om jag vill. Så måste det vara.
**ELENA ROKSMANN:** Att man känner sig engagerad är avgörande. Om det inte brinner, så måste det i alla fall glöda.

Det sociala klimatet är också viktigt. Förstås betyder också utvecklingsmöjligheter mycket. Och det hänger ihop med engagemanget.

**”Att man känner sig engagerad är avgörande. Om det inte brinner, så måste det i alla fall glöda.”**

**DIALOG:** *När vi ställde frågan om vad som var viktigast för er när ni sökte jobb, så nämnde ingen av er lön eller andra ersättningar. Varför?*
(Alla tre skakar på huvudet.)
**ÅSA ERIKSSON:** Som nyutexaminerad är inte våra löner speciellt bra. Men på det företag jag arbetar finns det en snabb stegring, eftersom man blir senior ganska fort. Och vill man bli partner finns de möjligheterna så småningom. Men lön är ingenting som jag har prioriterat. Jag känner hellre att jag fungerar med de personer som finns på jobbet.
**ELENA ROKSMANN:** Jag tror att det hänger ihop med att man är sin egen lyckas smed. Brinner man för det man gör, utvecklas man inte bara kunskapsmässigt, utan även ekonomiskt.
**SEBASTIAN FUCHS:** Trygghet är en illusion. Det spelar ingen roll vilket bolag du arbetar på eller hur många anställda de har. Ingen sitter säker någonstans. Det säkraste jobb man kan ha är säljare. Då behövs man både i dåliga och bra tider.

Pengar är inte fokus. En röd tråd i vårt samtal är utveckling. Och har man en bra utvecklingskurva, så kommer pengarna automatiskt.

**”På Karriärcentrum hittar man ingenting om det offentliga. De kanske har glömt bort oss …”**

**DIALOG:** *Vad lockar mest? Att arbeta i det privata näringslivet eller i allmänhetens tjänst?*
**ELENA ROKSMANN:** Jag har ju valt att arbeta i det allmänna, eftersom jag är på Riksrevisionen. Vi granskar alla myndigheter, även Stockholms universitet.

För mig var detta ett medvetet val. De har en internationell avdelning med möjligheter att arbeta utomlands. Det lät väldigt spännande.

Dessutom är det intressant att granska hur skattemedel hanteras och se vad som sker i vårt samhälle.

Sedan är det lite häftigt att få jobba med så stora siffror som vi gör. Det är sällan man får börja med det i det privata näringslivet. På Riksrevisionen handlar det ofta om miljardbelopp.
**ÅSA ERIKSSON:** Det är intressant att höra det du säger Elena. Riksrevisionen är inget man har hört om vare sig på institutionen eller på Karriärcenter (se faktaruta). På Karriärcentrum hittar man ingenting om det offentliga. Det finns ingen representation från dem alls. Det är jättetråkigt att de inte ser oss studenter som potentiella arbetstagare. De kanske har glömt bort oss …
**ELENA ROKSMANN:** Men Riksrevisionen har

ÅSA ERIKSSON

faktiskt ställt upp på Karriärdagar i olika sammanhang. Men jag tror att det har varit dåligt tidigare.

**ÅSA ERIKSSON:** Det är bra i så fall. För vi har känt att vi inte har fått någon koppling alls till det offentliga. Vare sig via föreläsare eller med andra aktiviteter.

Att jag har valt en privat arbetsgivare beror nog på att jag inte har fått upp ögonen för offentlig verksamhet. Därför ser jag inte dem som någon självklar arbetsgivare. När man hör Elena berätta om sitt jobb, så låter det hur spännande som helst.

**SEBASTIAN FUCHS:** Jag har jobbat en del med offentlig sektor när jag arbetade i IT-branschen. Vi arbetade både med privata och offentliga kunder. Det var en chock när jag såg hur långsamt den offentliga sektorn fungerade jämfört med den privata. Hur otroligt trubbiga och klumpiga inköpsprocesserna var, krånglig byråkrati, orörligt och inte alls flexibelt. Jag blev ganska avskräckt från offentlig sektor i allmänhet. Hittills har jag inte stött på någon offentlig organisation som intresserar mig. Saker och ting går för långsamt. Det händer för lite.

**ELENA ROKSMANN:** Delvis kan jag hålla med. Men när jag är ute i mitt jobb märker jag att det faktiskt inte är så trögrörligt som många tror.

Arbetar man i en stor organisation är det heller inte så enkelt att skapa korta beslutsvägar.

**SEBASTIAN FUCHS:** Jag tror att en viktig orsak är att det har med skattemedel att göra. Så fort skattemedel kommer in i bilden blir det helt andra processer. En privat organisation kan på magkänsla ta helt galna beslut. Det skulle aldrig accepteras i en offentlig organisation. Det förstår jag. Där finns rutiner som måste respekteras.

Alla organisationer måste utvecklas och bli bättre och bättre. Oavsett om det handlar om privat eller offentlig sektor är det viktigt att alla medarbetare får möjlighet att använda sin fulla potential. Har jag en idé om hur något ska kunna bli bättre, men inte kan motiveras att lyfta dessa tankar eller får testa dem, ja då fungerar inte organisationen.

**”Alla vill känna sig behövda och göra något som är viktigt.”**

**DIALOG:** *Hur betydelsefullt är det att man på en arbetsplats känner att man tillför något positivt till samhällsutvecklingen?*

**ÅSA ERIKSSON:** Man märker att fokus har flyttats från pengar till någonting annat. Så är det i alla fall bland mina kurskollegor och vänner.

**SEBASTIAN FUCHS:** Alla vill känna sig behövda och göra något som är viktigt. Det gäller även dem som är arbetslösa. Jag tror att det inte finns någon som vill vara arbetslös. Alla vill göra nytta.

**”Vi är nyfikna på livet och vart man kan ta sig.”**

**DIALOG:** *Hur viktigt är det att det är en respekterad arbetsgivare? Någon som inte fifflar eller betalar ut orimliga bonusar.*

**SEBASTIAN FUCHS:** Det är väl ingen som vill jobba i ett sådant företag.

**ELENA ROKSMANN:** Samtidigt tror jag att man i högre utsträckning än tidigare är inställd på att prova på nya jobb. Att man är lite otrogen och inte stannar kvar lika länge på samma arbetsplats. Det ökade antalet specialiseringar i arbetslivet gör också att det är svårare att hitta sin väg som inte alla gånger är så rak. Ju fler val man har, desto mer behöver man prova sig fram. Vi är nyfikna på livet och vart man kan ta sig.

**DIALOG:** *Är det i Stockholm som ni ser er geografiska arbetsplats?*

**ÅSA ERIKSSON:** Jag känner för en storstad. Sedan behöver inte det vara i Sverige.

**SEBASTIAN FUCHS:** Absolut en storstad. Jag är en stadsråtta. Där jag bor ska det finnas restauranger som är öppna efter klockan tio på kvällen. Har man som jag vuxit upp i – eller i närheten av – en storstad, ska mycket till för att jag ska välja bort den. Men kan jag hitta en stimulerande arbetsuppgift i en liten stad kan jag kanske tänka om.

**ELENA ROKSMANN:** Jag håller med. I mitt jobb på Riksrevisionen har jag rest runt i Sverige i både små och stora städer. Efter det känner jag att större städer känns bättre för mig. Där finns också bättre utvecklingsmöjligheter. Men skulle en liten ort erbjuda ett riktigt intressant jobb är inte dörren stängd.

**DIALOG:** *Tror ni att svaret skulle bli annorlunda om ni hade familj med barn?*
**SEBASTIAN FUCHS:** Jag är uppvuxen i Solna. Där kan jag mycket väl tänka mig att bo med min familj. Solna känns som en bra blandning av stor och mindre stad. Där finns gott om lugna utrymmen.
**ÅSA ERIKSSON:** Jag är inte låst till innerstaden. Är uppvuxen i Nacka, så jag behöver varken bo eller jobba mitt i smeten. Men jag vill ha närheten till restauranger och annat.

Men man kanske träffar någon från en mindre ort, vilket skulle göra det mer naturligt att flytta.

**DIALOG:** *Hur ser ni på belöningssystem utöver lön?*
**ÅSA ERIKSSON:** En baksida med prestationsbaserade system kan vara att man enbart arbetar för att få sin belöning.
**SEBASTIAN FUCHS:** Banksektorn är ett praktexempel på hur fel det kan bli. Det är nog inte individernas fel, utan belöningssystemets plattform som det är fel på.
**ÅSA ERIKSSON:** Uppmuntrande ord är förstås väldigt viktiga.

**DIALOG:** *Hur mycket talade ni om värderingar under er studietid?*
**ÅSA ERIKSSON:** Jag skulle nog säga att vi gör det mer än många andra utbildningar. Just därför att vi läser så många olika ämnen; företagsekonomi, organisation, ekonomistyrning, management och marknadsföring. Detta tror jag ger oss en vidare vy än vad till exempel juriststudenter får.

Ändå skulle jag önska mer av samtal kring etik och moral.
**SEBASTIAN FUCHS:** Rent praktiskt tycker jag ändå att när vi har seminarier uppmuntrar väldigt många lärare till dialog och låter tankarna flöda kring ämnet. I till exempel organisations- och managementkurserna handlar det väldigt mycket om könsroller, kvotering, feminism och multikulturella samhällen. Det är högt i tak, tycker jag.

Att det är väldigt många icke-svenskar – både lärare och studenter – under magisterexamen skapar en kanondynamik.

Samtal kring etik och moral måste komplettera all den indoktrinering av vinstmaximering som vi pratar om i nästan varenda kurs. Allt måste sättas i perspektiv. En fråga kan till exempel vara vad som händer om vi privatiserar vårdsektorn. Här är det viktigt att skapa ordentligt utrymme för diskussion.

**”Ju mer man lär sig om samhället, desto mer intresserad blir man av politik.”**

**DIALOG:** *Har era studier fått någon av er att bli intresserad av politik?*
**ELENA ROKSMANN:** Ja, det tycker jag. Ju mer man lär sig om samhället, desto mer intresserad blir man av politik.
**ÅSA ERIKSSON:** Det är viktigt att förstå hur allt hänger ihop. Efter att ha läst nationalekonomi fick näringslivsbilagan i Svenska Dagbladet en helt annan innebörd än tidigare.
**SEBASTIAN FUCHS:** Ju mer man förstår att allt handlar om politik blir man intresserad vare sig man vill eller inte. Det handlar inte om partipolitik, utan om samhällets funktioner.

SEBASTIAN FUCHS

**DIALOG:** *Hur mycket skönlitteratur och annan kultur har ni tagit till er under er studietid?*
**ÅSA ERIKSSON:** Jag kan känna att för mig har inte läsning varit avkoppling under min studietid. Kurslitteraturen måste jag läsa konstant i skolan, och det är tillräckligt jobbigt. För att koppla bort hjärnan helt har jag hellre umgåtts med vänner eller tittat på TV.
**ELENA ROKSMANN:** Jag känner igen mig. På jobbet är det också mycket material som man måste gå igenom.

**DIALOG:** *Är det viktigt att vara allmänbildad?*
**ELENA ROKSMANN:** Inte viktigt för sakens skull. Det är inget självändamål.
**SEBASTIAN FUCHS:** Att vara allmänbildad i sig ger inget värde. Men kan det kopplas till mina utmaningar i livet är det bra.
**ÅSA ERIKSSON:** För min egen skull hade jag nytta av juridiken när jag skulle köpa en lägenhet. Den allmänbildningen kunde jag applicera vid det tillfället. Då slapp jag att ’go-with-the-flow’ och skriva under något papper som jag inte förstod.

Men allmänbildning är inget som jag kräver av någon annan.

**DIALOG:** *Hur har ni upplevt kommuner och landstings intresse för er som*

ELENA ROKSMANN

*ekonomistudenter när det gäller att öka sin attraktion som framtida arbetsgivare?*

**SEBASTIAN FUCHS:** Man får nästan inte höra någonting från kommunerna.

**ÅSA ERIKSSON:** De stora revisionsbyråerna håller sig framme. IKEA och Unilever har varit här. Från kommuner och landsting är det heltunt.

Det känns inte heller som Karriärcenter har speciellt många från offentlig sektor i sitt nätverk.

**"De stora revisionsbyråerna håller sig framme. Från kommuner och landsting är det heltunt."**

**DIALOG:** *Vad skulle få er att söka jobb på, låt oss säga Stockholms stad. Att utbrista: "Wow, där bara måste jag arbeta!"*

**SEBASTIAN FUCHS:** Det skulle vara om de vågade göra något helt galet och innovativt. Bygga upp en virtuell kommun eller något liknande. Eller experimentera kring det ultimata samhället.

**ÅSA ERIKSSON:** I mitt fall handlar det väldigt mycket om personkemi. Som jag tänker nu, skulle controller-yrket vara väldigt spännande. Ett sådant yrke även hos dem skulle vara kul att titta på.

**ELENA ROKSMANN:** Ett erbjudande om ett jobb som är väldigt spännande skulle locka mig.

**"Vad gör ni om tio år? Det vill jag inte ens veta."**

**DIALOG:** *Vad gör ni om tio år?*

**ELENA ROKSMANN:** Det vill jag inte ens veta.

**ÅSA ERIKSSON:** Controller.

**SEBASTIAN FUCHS:** Jobbar kreativt och har roligt. Träffar galna människor. Förhoppningsvis driver jag ett företag. Och har lyckats sälja något bolag.

**DIALOG:** *Vad vill ni skicka för budskap till Sveriges kommuner och landsting?*

**ÅSA ERIKSSON:** Ni ser oss ekonomistudenter som potentiella arbetstagare. Varför är ni inte mer aktiva i era kontakter med oss?

**SEBASTIAN FUCHS:** Sluta gå på kurser som handlar om hur man lockar nya ekonomer. Kom ut och prata med oss. Våga ta steget och rekrytera wild cards.

**ELENA ROKSMANN:** Tänk utanför boxen.

**DIALOG:** *Är ni lika ansvarsfulla som era föräldrar?*

**ÅSA OCH ELENA** (samstämmigt): Ja.

**SEBASTIAN FUCHS:** Jag måste tänka efter hur ansvarsfulla de egentligen är … Men jag svarar också ja på den frågan.

(Leende:) Dessutom är vår generation mer vidsynt än den tidigare.

## Stockholms universitet – Företagsekonomiska institutionen

Företagsekonomiska institutionen är en av de största institutionerna vid Stockholms universitet med över 3 500 studenter, ett sjuttiotal undervisande och forskande personal och ett trettiotal doktorander. Här utbildas ekonomer och ledare i företag och offentlig förvaltning.

Studieinriktningar: Finansiering, marknadsföring, organisation/management samt redovisning.

## Företagsekonomiska institutionen – Karriärcenter

Ekonomernas Karriärcenter på Stockholms universitet fokuserar på att hjälpa studenter att komma i kontakt med intressanta företag och att kontakten ska vara givande för båda parter. De arrangerar bland annat workshops i att skriva CV och ansökningsbrev samt ger tips på vad studenterna ska tänka på inför en intervjusituation.

Karriärcenter har ambitionen att träna och coacha studenterna till ett bra jobb.

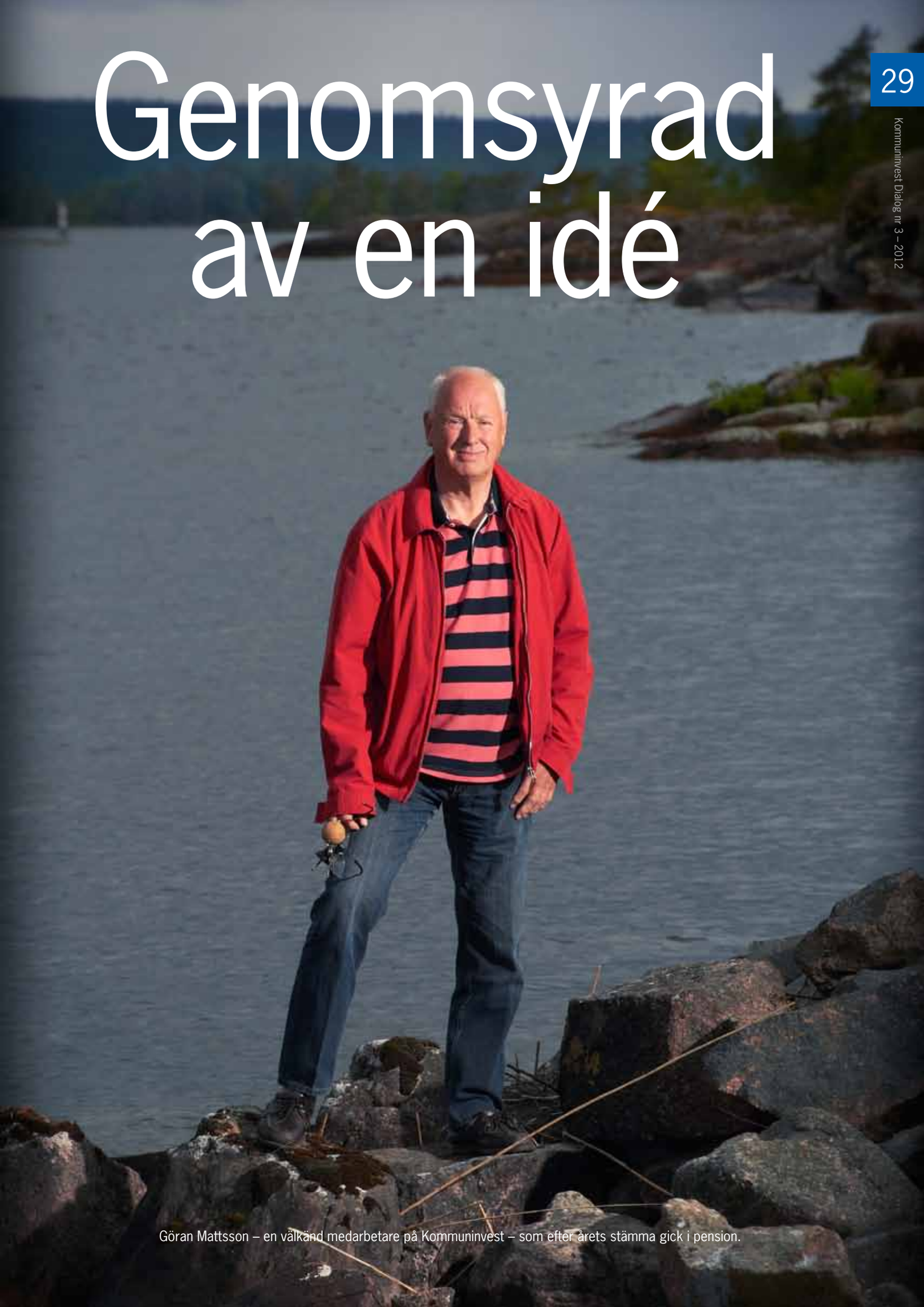
## Stockholms universitet – Alumnnätverk

Ordet alumn kommer av latinets alumnus, som betyder lärjunge eller skyddsling. I dag används alumn i betydelsen av tidigare studenter från universitet eller högskola. Nätverket är till för den som vill behålla kontakten med universitetet och tidigare kurskamrater.

Alumner från Stockholms universitet finns över hela världen, men framför allt finns de kvar i regionen – 80 % av alumnerna stannar kvar i Stockholms län efter examen.

Alumner från Stockholms universitet i den svenska regeringen:
Hillevi Engström
Lena Adelsohn Liljeroth
Birgitta Ohlsson
Carl Bildt
Peter Norman
Anders Borg
Fredrik Reinfeldt

# Genomsyrad av en idé



Göran Mattsson – en välkänd medarbetare på Kommuninvest – som efter årets stämma gick i pension.

Göran Mattsson är den ende person som har varit aktiv i Kommuninvest under samtliga av verksamhetens tjugosex första år. Han har varit både styrelseledamot och anställd. I samband med hans pensionering efter årets föreningsstämma träffade Dialog honom för ett sommarsamtal. Valet av mötesplats blev familjen Mattssons bryggplats i Bastedalen vid Vättern inte långt från hemstaden Askersund.

Samtalet kom att handla mycket om värderingar och uthållighet.

Låt oss börja redan 1944. Andra världskriget höll på att avgöras med de allierade styrkornas frammarsch i Tyskland och i det ockuperade Europa. I juli hade förberedelserna för efterkrigstidens strukturer redan påbörjats. På Bretton Woods-konferensen i USA skapades Internationella valutafonden och det som skulle komma att bli Världsbanken; Internationella banken för återuppbyggnad och utveckling. Trots att världen var trasig, började den förstå att det skulle finnas ett annat liv efter kriget.

I Sverige – som stått utanför andra världskriget – lanserade Volvo sin nya bilmodell PV 444. Ambitionen var att den skulle bli en folkbil i en ny ljusare tid. Efter riksdagsvalet höjdes röster för att samlingsregeringen skulle upplösas, då den av vissa ansågs ha spelat ut sin roll.

Det är i denna tid Göran Mattsson föds i den lilla svenska staden Motala den 17 november.

Tidigt talades det värderingar hemma hos familjen Mattsson. Pappan var från ett lantbrukarhem och arbetade i många år på flygverkstaden i Arboga. Mamman jobbade som så många andra på den tiden i hemmet.

”Social rättvisa och jämlikhet var viktigt för mig. Jag har svårt för när man tappar människors lika värde. Denna grundinställning har jag burit med mig genom livet”, säger Göran Mattsson stillsamt.

Som tjänsteman har Göran arbetat med politiker under i stort sett hela sitt yrkesliv. Det har gett honom insikten om värdet av en ömsesidig respekt mellan de två rollerna. ”Det är viktigt att tjänstemännen förstår att det är politikerna som har mandatet att bestämma i samhällsfrågor. Och samtidigt är det angeläget att politikerna ser tjänstemännen i sin roll som specialister.”

Göran ser tillbaka på sin tid som kommunal tjänsteman med stor glädje. ”Det har varit roligt att få medverka i samhälls-

Estrella

utvecklingen. Och spännande att vistas i dessa miljöer.”

## ”Skjuter hellre löst på mål än hårt utanför”

Dialog ber Göran Mattsson att beskriva sig själv: Uthållighet och långsiktighet är väldigt viktigt för mig liksom att åstadkomma ”vardagsresultat”. Jag vet att många upplever mig som omständlig och lite ”ordningsman”. Det får jag leva med. Jag vill känna mig övertygad innan jag sätter ned foten. Bättre långsamt och rätt än fort och fel tycker jag och hellre skjuta löst på mål än hårt utanför.

Humor är jätteviktigt. Det ligger mycket i att ett gott skratt förlänger livet!

---

*Medarbetare på Kommuninvest ser Göran Mattsson som en person som gärna resonerar sig fram till lösningar i grupp. Ann Sörman, finansrådgivare på Kommuninvest, beskriver honom som en person man kunde vända sig till i alla lägen. ”Han svarade alltid rakt och ärligt. Dessutom kunde han det mesta om svenska kommuner. Göran hade glimten i ögat och suckade aldrig.»*

---

Lars M Andersson, Kommuninvests idégivare och VD under de första femton åren, ser Göran Mattsson som en engagerad person som har bidragit mycket till verksamhetens utveckling. Lars har aldrig sett Göran arg. Däremot bestämd. ”Det är nog en bättre väg till resultat”.

När Mattsson under vårt samtal kommer in på chefskap och makt betonar han att ’management by fear’, är ett passerat kapitel i organisationsvärlden. ”Jag tror inte på arrogans eller hot som en del av ledarskap. Utgångspunkten måste vara förtroende. Annars fungerar det inte i det långa loppet.”

## Värdet i att genomsyras av en idé

Kommuninvest är i högsta grad en idéburen organisation, slår Göran Mattsson fast. ”Internt har vi egentligen alltid talat om ’förtroende, förtroende och förtroende’. Och det ligger mycket i detta synsätt. En idéburen organisation överlever inte om det saknas förtroende och uthållighet. ”Göran beskriver den hittills tjugosex år långa resan med seglartermer. Han ser färden som en kryssning. Kursen har alltid långsiktigt stått fast, även om man taktiskt fått ta hänsyn till både kastvindar och grynnor.

Idén att man tillsammans skapar bättre lånevillkor än var och en för sig, har visat sin styrka i ur och skur. ”Alla våra ledare, såväl styrelseledamöter som bolagsledning, har verkligen burit idén under åren. Här får Kommuninvest aldrig tveka. Vi är inte som vilken annan bank som helst. Vi är en kommungäld. Vi är en del av det offentliga Sverige och på oss ställs det helt andra krav. Det här är hela grunden för vår verksamhet. Och den måste genomsyra alla förtroendevalda och anställda i Kommuninvest. Delar man inte grundvärderingar ska man nog fundera på sin roll i verksamheten.”

Samtalet kommer in på ordet kooperation och varför Kommuninvest inte har använt det i sin kommunikation. Göran Mattsson tror att anledningen är att man velat undvika att förknippas med konsumentkooperation eller att ordet kanske kan leda tankarna till politisk ideologi. ”Hos en del borgerliga politiker fanns det initialt en rädsla för att detta var ett socialdemokratiskt projekt som skulle snedvrida konkurrensen. Men tvärtom. Huvudmotivet var att stimulera konkurrensen. Vi upplevde att bankerna och försäkringsbolagen gav kommunerna de villkor som de själva behagade. Vi märkte direkt att med Kommuninvest fick vi mycket bättre villkor.”

## Insikter och avsikter

Även om den ursprungliga drivkraften var att skapa bättre lånevillkor har också Kommuninvest bidragit till att utveckla medlemmarnas kunskaper i ekonomi och finansiering, säger Göran Mattsson. ”Vi har bidragit till att sätta fokus på de ekonomiska frågorna och de kommuner och landsting som är medlemmar har blivit mycket mer aktiva. Deras arbetssätt inom dessa områden har blivit mer genomtänkt.”

Hur mycket Kommuninvest har betytt för svenska kommuner och landsting i form av ekonomiska besparingar är svårt att bedöma. Att det handlar om miljardbelopp varje år är helt klart. Göran Mattsson anser också att Kommuninvest i hög utsträckning har fungerat som prispressare på marknaden. ”Även om vi inte har fått varje affär har vi drivit andra kreditgivare till att lämna bättre lånevillkor. Det har inneburit att även de kommuner och landsting som stått utanför Kommuninvest har tjänat på vår närvaro.”

Det märks att Göran Mattsson är stolt över Kommuninvests kraft när han understryker att de enorma belopp som sparats i form av lägre räntekostnader har kunnat användas till att bygga välfärd i det svenska lokalsamhället.

## Att lära sig av sjön

Göran Mattsson gillar Vättern. Som barn tillbringade han mycket tid vid ett gammalt fiskeläge. Vättern är tillräckligt stor för att ge en slags havskänsla menar han. Dessutom har sjön en härlig skärgård och klart vatten. ”Att vara på sjön ger oss människor en extra dimension. Jag tror också att vi kan lära oss av sjön. En sjöman förtöjer alltid för storm. Han vill inte vakna på natten och inse att båten inte är säkrad.”

Att vara nära naturen ger också harmoni och respekt, säger Göran. ”Ute på vattnet har vi lätt att gå ner i varv. Men det kan också blåsa upp snabbt.” Göran menar att vi nutidsmänniskor skulle må bra av att vara mer i naturen och slår fast att han trivs bättre i blåbärsskogen än på golfbanan.

## Svårt för fjäsk, fusk och girighet

Vi borde tala mer om värderingar än vad vi gör i dag, kommenterar Göran. Oavsett tidsepok har det visat sig att sunda grundvärderingar behövs. Han nämner girighet som ett exempel på farlig utveckling, exempelvis i finansvärlden. Fjäskande underdånighet framkallar också obehag hos

Göran Mattsson, som genom livet betonat alla människors lika värde. Som mycket fotbollsintresserad lyfter han fram ett tredje område som får honom upprörd. Fusk! När en fotbollspelare filmar och låtsas att han är fälld för att till exempel få en straff. Bedrövligt! Fusk i alla former och sammanhang är bara så ynkligt."

## Allmänbildning är viktig

För Göran Mattsson är det viktigt att se verkligheten som en helhet. Att inte enbart se ekonomiska aspekter utan också humanistiska. "Livet är så mycket mer än bara lånevillkor. Kommuninvest ska bidra till att utveckla välfärd och livskvalitet. Då är det viktigt att vara allmänbildad så att man skaffar sig en fullständigare bild och får en samhällsinsikt. Utveckling kan inte enbart styras av ekonomiska drivkrafter."

## Nära den kommunala verkligheten

Göran ser gärna att de anställda på Kommuninvest är ute mer i den kommunala verkligheten än vad de är i dag. Att vara närvarande på medlemssamråd och att i andra sammanhang möta kunder och ägare är jätteviktigt. "Det är våra medlemmar som äger oss och som ska slå an tonen. Och då måste vi vara duktiga lyssnare och leverera vad de vill ha."

Digitala medier kan aldrig ersätta personliga möten, lägger Göran Mattsson till.

## Ägarstyrelsen viktig

Att sitta med i styrelsen för Kommuninvest ekonomisk förening är ett uppdrag som förpliktar, anser Göran. "Oavsett om man är ordinarie eller suppleant är det angeläget att man deltar i alla möten. Det är på dessa möten som man lär sig och på dessa möten verksamheten analyseras och utvecklas."

För att vara styrelseledamot i ägarstyrelsen krävs ingen extrem fackkunskap, även om man förstås måste veta hur finansiering fungerar. Det viktiga bidraget ska ledamöterna ge i form av sin kommunala kompetens.

## Råd till unga duktiga ekonomer som söker arbete

Kommuninvest konkurrerar om duktiga medarbetare som ska förädla och utveckla morgondagens verksamhet. Göran Mattssons råd till dem är: "Har du chansen att komma in på Kommuninvest – ta den! Det betyder inte att man måste jobba där på livstid. Men det ger ett helt annat och bredare perspektiv än på många andra ställen."

Att verksamheten finns i Örebro ser Göran Mattsson på ett sätt som en konkurrensfördel. "Där finns livskvalitet i boende och en bra skala. Här finns många duktiga medarbetare och möjlighet till arbetsuppgifter och ansvar som utvecklar."

## Något att berätta om

Berättelsen om Kommuninvest handlar om en stark idé, envishet och leveransförmåga. Göran Mattsson betonar att det är viktigt att hålla berättelsen om Kommuninvest levande. "Vi ska inte skämmas för den kommunala sektorn. Tvärtom ska vi vara stolta. Varje medborgare betalar mycket mer till kommunen än vad hon eller han gör till ICA eller hyresvärden. Då är det viktigt att vi på Kommuninvest bidrar till en effektiv finansverksamhet."

*Under vårt samtal vid Vätterns strand kommer Göran Mattsson ofta tillbaka till ord som 'tillsammans' och 'förtroende'. Han är inte en person som hänger medaljer på sig själv. I stället pekar han hellre på andra människors förtjänster.*

*Denna gång hänger dock Dialog en virtuell guldmedalj av finaste valör runt Göran Mattssons hals. På framsidan av medaljen är fyra bokstäver ingraverade: TACK.*

## Göran Mattssons yrkesbana

Göran började sin bana inom finansvärlden som nittonåring, då han efter handelsgymnasium i Köping fick arbete på Skandinaviska banken i Arboga och senare i Karlskoga. 1969 fick han jobb som ekonom på dåvarande Hammars kommun som rätt snart blev en del av Askersunds kommun. Parallellt med arbetet tog Göran en ekonomexamen på högskolan i Örebro. I tio år var han ekonomichef. Därefter fick han rollen som kommunchef i Askersund fram till 2006. Under perioden 2007– våren 2012 var han anställd på Kommuninvest i huvudsak med uppgiften att vara sekreterare i föreningsstyrelsen. Numera är Göran Mattsson pensionär.

Kommuninvests färska medlemsundersökning:

# Ägarna ännu

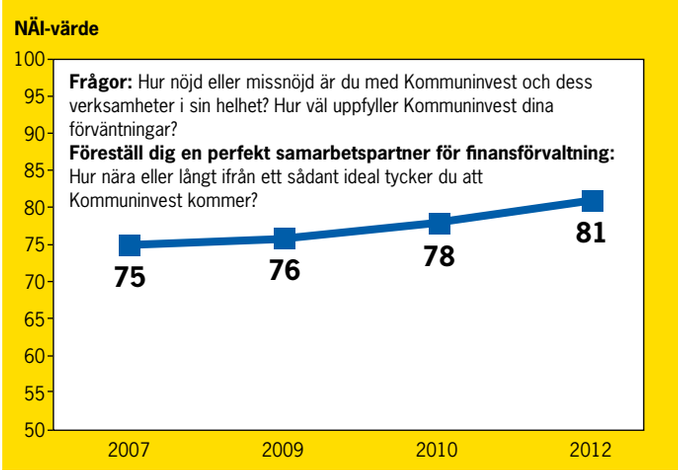
**I en medlemsägd verksamhet är det mycket angeläget att fånga medlemmarnas betyg på uppfattad nytta. Sedan 2007 har Kommuninvest via undersökningsföretaget Investigo vid olika tillfällen bett ägarna att sätta betyg på verksamheten. De som tillfrågats har varit styrelseordförandena i de kommuner och landsting som äger Kommuninvest.**

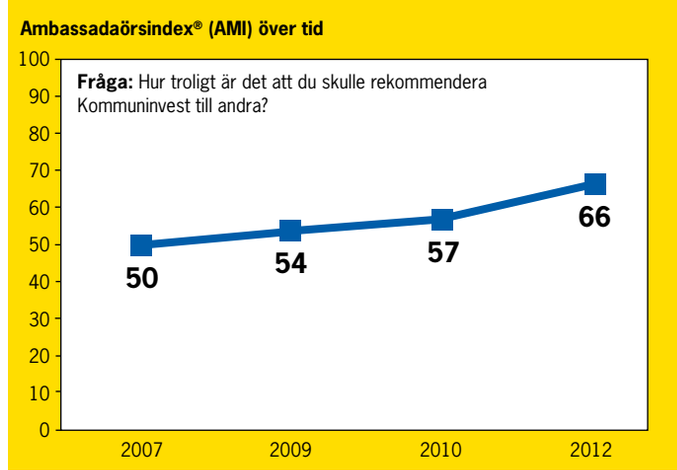
**Nu är 2012 års undersökning klar.**

I rollen som stabschef på Kommuninvest har Thomas Åkelius ett särskilt ansvar för medlemsfrågor. Efter att ha tagit del av resultaten från den senaste ägarundersökningen är han mycket glad. ”Att ha ägare som är nöjda är avgörande för oss tjänstemän.”

Thomas har även studerat den parallella enkät som undersöker kundernas inställning till Kommuninvest. *(Se separat artikel på sidan 36.)* För att samla in rätt kunskap har Kommuninvest beställt undersökningen i två varianter. Den ena är riktad till politikerna i medlemskommunerna, det vill säga de som representerar Kommuninvests ägare. Den andra vänder sig till Kommuninvests kunder, de tjänstemän i kommuner och landsting som hanterar upplåningen.

”Jag ser att de två undersökningarna hör ihop”, menar Thomas Åkelius. ”Är



# nöjdare

kunderna nöjda i sin vardag, då blir också ägarna nöjda. Och tvärtom. Man kan säga att bra service och effektiva leveranser smittar.”

Thomas Åkelius reflekterar även över det faktum att undersökningen visar att det inte finns någon motsättning mellan nöjda kunder och nöjda ägare. Detta förhållande är ju inte på något sätt självklart i en traditionell bank. ”Men i Kommuninvest där medlemmarna äger verksamheten känns sambandet väldigt naturligt”.

**UPPLEVD NYTTA**

Frågan om den tillfrågades kommun eller landsting har upplevt stor nytta av sitt medlemskap, har en femgradig skala.

I 2012 års undersökning har 70 procent av de tillfrågade satt högsta betyg och 27 procent satt näst högsta betyg. Detta är en kraftig höjning jämfört med tidigare år. Thomas Åkelius ser denna utveckling som ett tydligt kvitto på kommungäldstanken. ”Vi är en del av det offentliga Sverige som skapar värdefull samhällsnytta.”

**NÖJD-ÄGAR-INDEX SLÅR NYTT REKORD**

Ett sammanlagt mått på hur nöjda ägarna är med Kommuninvest presenteras i Nöjd-ägar-index (NÄI). Här har resultatet av tre frågor slagits ihop (se separat faktaruta). Samtliga frågor som utgör NÄI får högre betyg i årets mätning än tidigare år.

Att ha ett nöjdhetsindex över 80 är mycket ovanligt, säger Helen Borgardt, undersökningskonsult på Investigo AB, som har genomfört undersökningen. Det högsta nöjdhetsindex som Investigo någonsin mätt upp är 86 och i en helt annan bransch än finansmarknaden. ”Kommuninvests siffra är att betrakta som ett toppresultat”, kommenterar Borgardt.

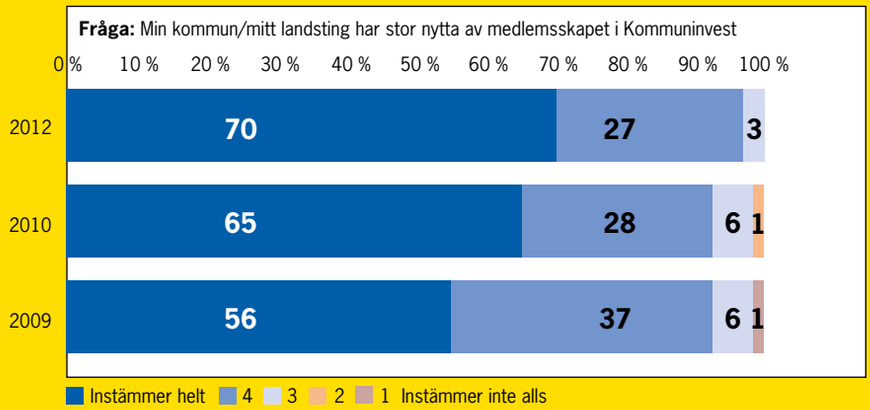
**AMBASSADÖRSINDEX GER BETYDELSEFULL KUNSKAP**

Syftet med det så kallade ambassadörsindexet är att redovisa hur troligt det är att en ägare skulle rekommendera Kommuninvest till presumtiva ägare.

Undersökningen visar på en positiv utveckling. Thomas Åkelius tolkar även här resultatet som ett bra bevis på Kommuninvests bärande idé. ”Den positiva effekten av att samarbeta i finansieringsfrågor blir ännu tydligare under tuffa ekonomiska tider.”

Trots undersökningens mycket goda resultat betonar Thomas vikten av att inte slå sig till ro. Tvärtom. ”Resultaten visar de betyg som de tillfrågade satte under undersökningsperioden våren 2012. I morgon måste vi återigen upp till bevis för att behålla nöjda ägare.”

**Nyttan av medlemsskapet**




## Fakta om ägarundersökningen

- Undersökningen har riktats till styrelseordförandena i de kommuner och landsting som äger Kommuninvest. De har ombetts att svara på en webbenkät om sin inställning till Kommuninvest.
- För att få en uppfattning om förändringar av de tillfrågades inställning till Kommuninvest över tid, görs en ny undersökning varje 18-månadersperiod. På så sätt skapas en historik – ett index – över utvecklingen.
- Undersökningsperiod: 14 april–14 maj 2012
- Undersökningen har genomförts av Investigo Market Research & Consulting Group AB på uppdrag av Kommuninvest.

## Nöjdhetsindex

Ett nyckelbegrepp inom den här typen av undersökningar är Nöjdhetsindex. Det är ett sammanvägt jämförelsetal som över tid anger utvecklingen i förhållande till en bestämd startpunkt. I detta fall är det värdet av tre frågor som är ihopslagna:

- Hur nöjd eller missnöjd är du med Kommuninvest och dess verksamheter i sin helhet?
- Hur väl uppfyller Kommuninvest dina förväntningar?
- Föreställ dig en perfekt partner för finansförvaltning: Hur nära, eller långt ifrån, ett sådant ideal tycker du att Kommuninvest hamnar?

I frågorna görs värderingarna på varsin tiogradig skala. Sedan förvandlas de sammanlagda betygen till en ny skala som går från 0 till 100.
Kommuninvests ägare har ett nöjdhetsindex som landat på 81. Motsvarande siffra för kunderna är 77.

## Ambassadörsindex

Den intervjuade ombeds att via en elvagradig skala ange i vilken utsträckning hon eller han skulle rekommendera någon att bli medlem i Kommuninvest.

Den som anger noll markerar att det inte alls är troligt att hon eller han skulle rekommendera Kommuninvest. Och den som prickar för tio, slår fast att en rekommendation är mycket trolig. Siffran fem är för den som ställer sig neutral i frågan.

Modellen väljer att sortera dem som väljer siffrorna 0–6 i gruppen »förtalare» och endast dem som väljer siffrorna 9–10 som »ambassadörer».

Värdet Ambassadörsindex skapas genom att dra av antalet »förtalare» från antalet ambassadörer. Har man till exempel etthundra tillfrågade som markerat siffrorna 9 eller 10 och åttiofem tillfrågade som valt någon av siffrorna 0–6, så blir Ambassadörsindex 15 (100 »ambassadörer» minus 85 »förtalare» = 15).

## Kommuninvests färska kundundersökning:

# Rekord

**Ett oberoende undersökningsföretag har ett återkommande uppdrag att fråga tjänstemännen i medlemskommunerna om deras upplevelse av Kommuninvest vad det gäller till exempel service och kvalitet.**

**Nu är vårens undersökning genomförd. I det stora hela är kundernas betyg mycket höga.**

Undersökningen vimlar av delfrågor. Men det finns två begrepp som har en övergripande betydelse. Det första är Nöjd-Kund-Index (NKI). Här fångas kundernas nöjdhet upp via tre frågor:

- Helhetsomdöme om Kommuninvest.
- Hur väl Kommuninvest svarar upp mot den tillfrågades krav och förväntningar.
- Hur nära en ideal leverantör Kommuninvest är.

De tillfrågade kunderna sätter betyg inom varje område på en tiogradig skala. Sedan förvandlas de sammanlagda betygen till en ny skala som går från 0 till 100. Skulle samtliga tillfrågade sätta högsta betyg blir indexvärdet 100, vilket förstås är högst osannolikt.

### NKI ÄR SOM ATT TA TEMPEN PÅ ETT FÖRETAGS KUNDORIENTERING

Dialog ber Helen Borgardt, som är vd och undersökningskonsult på Investigo AB att kommentera den senaste undersökningsrapporten. Hon har arbetat med denna typ av undersökningar i många år och konstaterar att Kommuninvest har mycket höga NKI-siffror. Genomsnittet för svenska banker är 71. För finansbranschen är siffran lite lägre. Borgardt menar att man kan betrakta NKI som att ta temperaturen på ett företags kundorientering. Hon är över lag imponerad av Kommuninvests siffror. Normalt kan ett företag klättra endast ett skalsteg per år. Att klättra med de kliv som Kommuninvest tagit de senaste mätningarna, är ovanligt, menar Helen Borgardt.

### KOMMUNINVEST HAR ÖKAT SITT NKI TILL 77

2012 års mätning visar att kunderna har ökat sin totala kundnöjdhet till 77. Jämfört med 2010 års mätning är det en ökning med två skalsteg. När första NKI-mätningen gjordes år 2007, fick man siffran 73.

”Det är roligt att öka från en redan hög nivå. Vi verkar stå oss mycket bra jämfört med andra långivare”, kommenterar Pelle Holmertz, chef för Kommuninvests kundgrupp.

### LITE ÖVERRASKANDE

Pelle Holmertz är ändå lite överraskad över ökningen, eftersom Kommuninvest har fått en del negativa synpunkter i samband med nya dokumentationsrutiner. ”Här har vi varit för stränga och för stelbenta”, säger Pelle självkritiskt. Han menar att det är viktigt med ordning och reda, men att processen borde ha tillåtits ta längre tid och ha varit mer flexibel.

### HÖJT BETYG FÖR FINANSRÅDGIVARNA

Kommuninvests finansrådgivare är de personer som kunderna möter oftast. Därför är det glädjande att betygen på bemötande, professionalism och förmågan att hålla det man lovat har blivit högre än tidigare.

### OM KOMMUNIKATION MED KUNDERNA

Att kunderna är nöjda med sin kommunikation med Kommuninvest är förstås

# dbetyg

oerhört viktigt. Inte minst i ett tidevarv där marknadssituationen kan förändras så oerhört snabbt. På topp fem-listan över kundernas kontaktvägar med Kommuninvest återfinns

**1)** Veckobrev m.m. 81 %
(+ 8 procentenheter jämfört med tidigare mätning)

**2)** Tidningen Dialog 59 %
(+ 4 procentenheter jämfört med tidigare mätning)

**3)** Personliga besök 40 %
(– 9 procentenheter jämfört med tidigare mätning)

**4)** Medlemssamråd 31 %
(+ 4 procentenheter jämfört med tidigare mätning)

**5)** Infoblad Perspektiv 31 %
(+ 2 procentenheter jämfört med tidigare mätning)

### PERSONLIGA KONTAKTER ETT FÖRBÄTTRINGSOMRÅDE

Värt att notera är att kunderna önskar att de personliga besöken från Kommuninvest ökar. ”Som en följd av det kommer vi att försöka frigöra tid för att resa mer”, kommenterar Pelle Holmertz. Han pekar även på möjligheten att arbeta ännu mer med gruppträffar. ”Trots att man möts i grupp blir samtalen väldigt öppna, eftersom vi utformar grupperna så att deltagarna känner varandra.”

### FINANSSEMINARIERNA UPPSKATTADE

Utvärderingen av de finansseminarier som Kommuninvest arrangerar för sina kunder sedan några år tillbaka får i stort höga betyg.

De tillfrågade ger höga betyg när det gäller innehåll, frekvens och nytta. Det enda området som får ett markerat lägre betyg än övriga, är ’erbjuds på en ort nära dig’. ”Kanske jämförs dessa seminarier med medlemssamråden, vilka arrangeras på drygt 20 orter istället för de 7–8 vi har för seminarierna, vilket leder till att många orter ligger betydligt närmare de inbjudna besökarna.

### AMBASSADÖR ELLER INTE? DET ÄR FRÅGAN.

Det andra begreppet som har stor betydelse i kundundersökningen är Ambassadörsindex (AMI). Här ombeds den tillfrågade att i en elvagradig skala ange i vilken utsträckning hon eller han skulle rekommendera någon att bli medlem i Kommuninvest. Noll i poäng betyder inte alls troligt, medan poängen tio står för ytterst sannolikt.

Alla de som väljer 0–6 i poäng klassas som ’förtalare’, medan de som väljer 8–10 bedöms som ’Ambassadörer’.

Har man till exempel etthundra personer som markerat siffrorna 9 eller 10 och åttiofem som valt någon av siffrorna 0–6, så blir Ambassadörsindex plus 15 (100 »ambassadörer» minus 85 »förtalare» = 15). Delas det ut fler låga poäng än höga, så hamnar AMI på minus.

Ambassadörsindex är att betrakta som ett intressant komplementmått, menar Helen Borgardt. Undersökningar visar nämligen att en väldigt nöjd person är nästan sex gånger mer sannolik att bli lojal än den som enbart är nöjd. Helen ser också ett betydelsefullt samband mellan högt ambassadörsindex och lönsamhet och tillväxt.

Investigo har mätt AMI, i sina undersökningar av företag, sedan 2006 och kan konstatera att genomsnittssiffran för alla mätningar är +18.

### KOMMUNINVEST HAR OVANLIGT HÖG ANDEL AMBASSADÖRER!

Årets ambassadörsindex för Kommuninvest landar på +54. Denna siffra ska jämföras med 2010, där AMI blev + 44. Kommuninvest har all anledning att vara nöjd med dessa siffror, vilka är mycket höga.

Samtidigt betonar Helen Borgardt att AMI-siffran brukar vara betydligt rörligare än NKI.

### BRA PLATTFORM FÖR FORTSATT UTVECKLING

Pelle Holmerz betonar att alla typer av kundundersökningar måste betraktas över tid. Det viktiga är inte enstaka resultat, utan rörelseriktningar. Är man på väg i önskad riktning? Varför har de tillfrågade kunderna satt det betyg som de har gjort? Vad kan man lära sig av resultaten? Vilka förbättringsområden finns och hur ska man arbeta för att nå förändring? Frågorna haglar. Pelle Holmertz låter sig inspireras av dem. Han är nöjd med resultatet i den aktuella kundundersökningen. ”De frisvar som finns i undersökningen ger oss också många ledtrådar för hur vi ska kunna bli ännu bättre i fortsättningen”.

### Fakta om kundundersökningen

- Undersökningen har riktats till tjänstemän i medlemskommunerna/landstingen och deras företag, det vill säga de som har en affärsmässig kundrelation med Kommuninvest. De har ombetts att svara på en webbenkät om sin inställning till Kommuninvest.
- För att få en uppfattning om förändringar av de tillfrågades inställning till Kommuninvest över tid, görs en ny undersökning varje 18-månadersperiod. På så sätt skapas en historik – ett index – över utvecklingen.
- Undersökningsperiod: 14 april–14 maj 2012
- Undersökningen har genomförts av Investigo Market Research & Consulting Group AB på uppdrag av Kommuninvest.

**Läs mer om begreppen Nöjdhetsindex och Ambassadörsindex i rapporten om ägarundersökning på sidan 34.**

# 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.

# Välkommen som medlem i Kommuninvest ekonomisk förening

VÄRNAMO KOMMUN
270-2012

*Tillsammans bär vi på en bra idé.*

# Kommuninvests Kundgrupp

Ann Sörman | Ulf Selinder | Sofia Frändberg | Johan Sigge | Nedim Murtic | Mattias Bokenblom | Karl Aigéus | Krister Frödin | Åke Nilsson | Pelle Holmertz

**Servicedisk för låneärenden och offerter**
kundgruppen@kommuninvest.se
Telefon 010-470 88 20
Kl 08.00–12.00, 13.00–17.00

**Pelle Holmertz**
Chef Kundgruppen
010-470 88 61
pelle.holmertz@kommuninvest.se

**Ann Sörman**
Finansrådgivare
010-470 88 27
ann.sorman@kommuninvest.se

**Johan Sigge**
Finansrådgivare
010-470 88 29
johan.sigge@kommuninvest.se

**Karl Aigéus**
Finansrådgivare
010-470 88 23
karl.aigeus@kommuninvest.se

**Krister Frödin**
Finansrådgivare
010-470 88 21
krister.frodin@kommuninvest.se

**Nedim Murtic**
Finansrådgivare
010-470 88 25
nedim.murtic@kommuninvest.se

**Sofia Frändberg**
Finansrådgivare
010-470 88 24
sofia.frandberg@kommuninvest.se

**Ulf Selinder**
Finansrådgivare
010-470 88 26
ulf.selinder@kommuninvest.se

**Åke Nilsson**
Finansrådgivare
010-470 88 22
ake.nilsson@kommuninvest.se

**Mattias Bokenblom**
Forsknings- och utbildningsansvarig
010-470 88 03
mattias.bokenblom@kommuninvest.se

**Dokumentation**

**Fredrika Norman**
010-470 88 48
beslutshandlingar@kommuninvest.se

# I en balans-räkning är ensamhet ingen tillgång

Våra medlemmar – svenska kommuner och landsting – skapar tillsammans bättre lånevillkor än vad var och en gör ensam. Resultatet är stabila och effektiva lösningar som sparar miljontals kronor. Varje år.

## KOMMEK 2012

Välkommen den 22–23 augusti på Malmömässan, monter F14. Vi ser fram mot ett samtal om finansieringslösningar och att få bjuda dig på en glass.

KOMMUNINVEST
Svenska kommuner och landsting i samverkan

## Välkommen till Kommuninvests Finansseminarier hösten 2012

*Ur programmet*

- Finanspolicy och koncernsamordning
- Borgensavgift – vad har hänt under året?
- Derivat
- Omvärldsbevakning: ränteläge, marknad, makroekonomi

Med reservation för eventuella ändringar.

*Kommuninvest bjuder in till seminarier på följande orter:*

- Stockholm, 17 oktober
- Karlstad, 18 oktober
- Jönköping, 23 oktober
- Göteborg, 24 oktober
- Malmö, 25 oktober
- Luleå, 6 november
- Umeå, 7 november
- Östersund, 8 november

*Boka in datumen redan nu!*
Seminariet är kostnadsfritt och öppet för alla, men främst riktat till dem som arbetar med finansfrågor i kommuner, landsting och deras företag.

För mer information www.kommuninvest.se

KOMMUNINVEST
Svenska kommuner och landsting i samverkan

## MEDLEMS-SAMRÅD 2013

Även 2013 kommer vi att genomföra medlemssamråd, på tjugotalet orter, under årets första månader.

I mitten av september publiceras information på www.kommuninvest.se

KOMMUNINVEST
Svenska kommuner och landsting i samverkan

## FÖRENINGS-STÄMMA 2013

Kommuninvests föreningsstämma 2013 hålls torsdagen den 18 april på Clarion Hotel Sign, Stockholm.

KOMMUNINVEST
Svenska kommuner och landsting i samverkan

# Dialogs ekonomiskola 5

Det har blivit dags för lektion fem i Dialogs ekonomiskola. Den här gången ska vi fördjupa oss i en term som används för att benämna en högt ansedd internationell kommitté samt deras, kanske än mer omnämnda, ramverk – Basel.

## Basel

Många har nog hört termen ”Basel” nämnas under de senaste årens finansiella tumult, men färre vet nog exakt vad som avses med denna term. Ursprungligen syftar namnet Basel på den schweiziska orten med samma namn, men har på senare år blivit synonymt med den så kallade Baselkommittén och dess regelverk gällande banktillsyn. Kommittén grundades 1974 och utgjordes till en början enbart av representanter från G-10 länderna, men omfattar numera samtliga G-20 länder liksom flera större ekonomier.

Baselkommitténs uppgift är att verka för en enhetlig banktillsyn i de medverkande länderna. Detta arbete bedrivs genom att utfärda standarder, rekommendationer och riktlinjer till nationella tillsynsmyndigheter. Kommitténs rekommendationer är inte legalt tvingande för medlemsländerna men fungerar i praktiken som starkt normgivande.

De senaste åren har stort fokus legat på Basel II och Basel III-reglerna som behandlar hur bankverksamhet ska bedrivas inom medlemsländerna. Basel II utfärdades 2004 och består av en uppsättning internationella bankregler gällande kapitaltäckning. Dessa regler styr hur mycket kapital som banker bör inneha för att kompensera för de risker som verksamheten utsätts för genom sin utlånings- och investeringsverksamhet. Förenklat kan man säga att reglerna innebar att banker måste balansera upp sina risker med en finansiell buffert. På så sätt syftar reglerna till att förhindra en eventuell bankkollaps till följd av för stora risktaganden.

Basel III uppkom i sin tur efter finanskrisen 2008–2009 och introducerar flera nyheter gentemot sina föregångare. Syftet är att minimera risken för finansiella bubblor och kriser genom än mer skärpta kapitalkrav än i Basel II. Dessa krav syftar på höjda kapitalkrav, men också på vad som får räknas som kapital. Därtill adderas nya regler gällande bankernas likviditet – i och med Basel III ska banker nu inneha en likviditetsbuffert som motsvarar nettoutflödet av kapital under 30 dagar i ett stressat scenario. På så vis skulle en bank vid eventuella upplåningsproblem överleva 30 dagar på ”egen hand”. Därtill skärps även reglerna kring bankers finansiering. Implementeringen av Basel III påbörjas under 2013 och väntas slutföras under 2019.