

Mot världens bästa kommunala finansförvaltning

Kunskapsbyggande i digitalt format med fokus på en kommunal ekonomi i balans

KORTVERSION



1 Inledning

Bakgrund och syfte

Denna promemoria syftar till att utifrån observerade trender i omvärlden, och med utgångspunkt i medlemmarnas behov som kunder utvärdera Bolagets verksamhet och identifiera vägen framåt. Arbetet syftar till att ange riktningen för Bolagets framtida produkt- och tjänsteutbud.

Vi har i promemorian valt att använda begreppet kund. Varje kund är också medlem i till Kommuninvest Ekonomisk Förening. I förekommande fall, i samband med till exempel resonemang kring medlemmarnas solidariska borgen, används fortsatt begreppet medlem. Promemorian berör endast i begränsad omfattning Föreningens verksamhet.

Promemorian tar sin utgångspunkt i Bolagets ordinarie omvärldsbevakning. Därutöver kan nämnas den årliga enkätundersökningen som resulterar i ett index över de förtroendevaldas respektive tjänstepersonernas nöjdhet (*NMI*, *NKI*) samt Bolagets återkommande *referensgruppsmöten* där tjänstepersoner från små, medelstora respektive stora kommuner finns representerade. Bolaget har vidare under 2018 gjort extra satsningar på informationsinhämtning från kund. Under 2018 genomförde Bolaget under våren intervjuer med 21 kunder (*Kundresan*). Ytterligare initiativ under 2018 har varit samtal mellan kunder (förtroendevalda såväl som tjänstepersoner) och Bolagets VD, vice VD samt utlåningschef (*VD-möten*). Samtliga dessa syftade till att få en bättre förståelse för kundernas behov och drivkrafter i relation till Bolagets verksamhet. Urvalet av samtalspartner representerade en spridning vad gäller såväl geografisk, storleksmässig som organisatorisk tillhörighet.

2 Kunden

Bolagets kunder är förtroendevalda och tjänstepersoner i den kommunala sektorn. Kunderna har olika roller och uppdrag i relation till deras finansförvaltning. Det finns stora organisatoriska och individuella skillnader mellan kunderna vilka påverkar förutsättningarna för kundernas finansförvaltning. För att kunna vara till nytta för alla kunder behöver Bolaget kontinuerligt förstå deras olika behov och utifrån behoven utforma produkter och tjänster som passar alla.

Bolagets kunder är kommuner, landsting/regioner samt deras bolag. Traditionellt har de som Bolaget betecknat 'kunder' varit de tjänstepersoner som ansvarar för kommunernas finansförvaltning. Det är de som administrerar lån från Bolaget och det är i hög grad dem som Bolagets medarbetare har kontakt med. Även rapporter och digitala verktyg är för närvarande utformade för att passa kommunernas tjänstepersoner. De kommunala bolagen är inte medlemmar i Kommuninvest, däremot är de kunder hos Bolaget.

3 Trender i omvärlden - utmaningar och möjligheter

Samhället och den kommunala sektorn står inför stora utmaningar. Stora investeringsbehov, resurs- och kompetensbrist i sektorn, hållbarhetsutmaningar och ett samhälle under digital transformation ställer krav på effektiviseringar och långsiktig ekonomisk hållbarhet.

Den tekniska utvecklingen medför även möjligheter att möta sektorns utmaningar. Genom den nya tekniken kan kommunsektorn genom bättre resursnyttjande bedriva sin verksamhet mer kostnadseffektivt. Vidare kan Bolaget nyttja den nya tekniken för att bygga internt strukturkapital som understödjer sektorns kompetens inom finansförvaltningsfrågor och ekonomisk hållbarhet, samt tillse att kund mer effektivt kan nyttja Bolagets nätverk.

Stora investeringsbehov i sektorn

Svenska kommuner, landsting och regioner står inför stora investeringar (SKL, 2018d). De stora kullarna på 1940-talet innebär att andelen äldre i befolkningen ökar. Samtidigt medför höga födelsetal och stor invandring att andelen unga i befolkningen ökar. Denna demografiska utveckling medför att behoven av välfärdstjänster ökar.

Insikt: Bolaget har, i takt med att sektorns investerings- och lånebehov ökar, en fortsatt och ökande viktig roll att spela som leverantör av stabil och billig finansiering. De stora nuvarande och kommande investeringsbehoven sätter press på att kunderna har fokus på långsiktig ekonomisk hållbarhet.

Resurs- och kompetensbrist i sektorn

Den demografiska utvecklingen innebär en utmaning för sektorns rekryteringsbehov (SKL, 2018d).

Insikt: Resursbrist i sektorn kan komma att påverka kundernas kompetens inom finansförvaltningsfrågor negativt. Bolaget skulle kunna göra skillnad genom att tillhandahålla enkla, och tidsbesparande produkter och tjänster till sina kunder. Bolaget skulle genom lättillgängliga, kunskapsbyggande produkter och tjänster även kunna understödja bibehållen och ökad kompetens i sektorn.

Hållbarhet i fokus

Den generella trenden i samhället går mot en ökad medvetenhet kring frågor om hållbarhet. Mest synliga är kraven på en ökad medvetenhet kring klimat- och miljöfrågor, men utvecklingen innefattar även en högre grad av medvetenhet kring social hållbarhet.

Insikt: Bolaget bör i sina egna riskvärdesmodeller förhålla sig till hur miljö- och klimat- samt sociala risker kan komma att påverka kundernas ekonomi. En genomlysning av och ökad kunskap inom dessa områden skulle vidare kunna komma att bli viktig information vid kundernas beslutsfattande.

Sedan 2015 erbjuder Bolaget Gröna lån som kan erhållas för att finansiera investeringsprojekt inom åtta projektkategorier. Per 9 oktober 2018 uppgick Kommuninvest portfölj av Gröna lån

till totalt 209 projekt i 98 kommuner och landsting/regioner. Detta motsvarar lån beviljade av miljökommittén om 35,2 miljarder kronor. Av dessa är 22,8 miljarder utlånade.

Insikt: Den snabba utvecklingen inom gröna obligationer medför en ökad konkurrens för Bolaget som emittent. Bolaget bör arbeta för att behålla sin starka ställning på den gröna marknaden. Bolaget bör vidare arbeta för att förenkla processerna kring den gröna utlåningen för att understödja kundernas gröna hållbarhetsarbete och deras gröna låntagande. Bolaget bör utforska andra möjliga produkter och tjänster som kan bidra till ökad hållbarhetsnytta. Till exempel kan Bolagets nätverk möjliggöra kunskaps- och erfarenhetsutbyte för att understödja sektorns gröna omställning.

Bolaget har under senare tid utforskat möjligheten till finansiering för sociala ändamål. Detta till följd av att det finns en stark önskan från medlemmarna att få tillgång till socialt hållbara finansieringslösningar. Då det sociala området ligger utanför Bolagets kärnkompetens är det dock viktigt att utformande av produkter och tjänster inom social hållbarhet sker i samverkan med andra aktörer, till exempel Bolagets kunder och SKL.

Insikt: Social hållbarhet är vid sidan av klimatfrågor en frågeställning som engagerar kommunsektorn. Hållbarhetsnyttan av sociala investeringar är mer komplex och inte i samma utsträckning beroende av billig finansiering. På grund av den starka efterfrågan från kund bör Bolaget fortsatt utforska möjlighet till sociala finansieringslösningar till kund. Bolaget bör även, i samarbete med andra aktörer, utforska andra produkter och tjänster som i högre grad kan bidra till kundernas sociala hållbarhetsarbete.

Digital transformation

I sin enklaste form är digitalisering en möjlighet att **effektivisera** interna och externa processer så att det som tidigare utfördes av människan istället kan göras av datorkraft. Den digitala infrastrukturen kan även användas för att skapa mervärde. Genom att samla in och strukturera **data** från olika källor kan **information förädlas** för att skapa ny information och nya insikter.

För Bolaget handlar digitalisering primärt om att automatisera processer i syfte att frigöra tid för såväl kund som Bolagets medarbetare samt att öka kapacitet och tillgänglighet av Bolagets produkter och tjänster. Därutöver handlar det om att bygga strukturkapital i den digitala infrastrukturen vilket möjliggör att kunskapsintensiva produkter och tjänster effektivt kan komma kunden till del.

Bolaget är i mångt och mycket en intermediär. Bolaget lånar upp pengar på marknaden som sedan kan lånas ut till kund. Det sägs ibland att intermediärer i och med den nya tekniken kommer att försvinna. Olika tekniska lösningar kommer att göra att investerare och emittenter kan nå varandra utan en intermediär.

Insikt: Samarbetet Kommuninvest kan komma att utmanas av nya innovativa finansieringstjänster. Bolaget behöver således ha en god omvärldsbevakning och en god innovationsförmåga för att kunna möta potentiell ny konkurrens. En möjlig väg är genom samarbeten och partnerskap med externa aktörer, till exempel innovativa start-ups eller forskningsmiljöer.

4 Bolagets verksamhet

Produkt- och tjänsteutbud

I takt med den utveckling som skett i omvärlden och i kundernas behov har Bolagets produkt- och tjänsteutbud utvecklats över tid. Från att initialt ha erbjudit enbart Finansiering innehåller nuvarande utbud även produkter och tjänster med inriktning mot Kunskapsbyggande. Bolaget har gått från att vara ett litet företag med ett fåtal medlemmar till att idag vara en Kommungäld som omfattar nästan hela Sveriges kommunsektor. Trots denna utveckling är Bolagets arbetsmetoder, i synnerhet de som är relaterade till produkter och tjänster inom Kunskapsbyggande, i stor utsträckning anpassade efter den lilla organisationen med ett stort beroende av medarbetarnas humankapital. För att växla ut på den stora organisationens möjligheter och för att säkerställa att alla kunder får tillgång till Bolagets utbud behöver arbetsmetoder och resursnyttjande effektiviseras och systematiseras. Detta kommer att öka kundernas nytta av Bolagets verksamhet.

Bolagets produkt- och tjänsteutbud har utvecklats i takt med att organisationen vuxit. Bolagets kärnaffär – finansiering – har utvecklats att bli en möjlighet för *alla* kunder att få tillgång till stabil och billig finansiering. Utvecklingen har även inneburit att kunderna nu tar denna produkt för given. Nedan finns en lista på produkter och tjänster som ingår i Bolaget nuvarande utbud.

Tabell 1: Urval av Bolagets nuvarande produkt- och tjänsteutbud

Finansiering	Digitala tjänster	Konsultation
Gröna lån	KI Skuld	Utbildning
Lån till rörlig ränta	KI Tillgång	Kommunanalys
Lån till fast ränta	Öppen-data-applikation*	Finanspolicymall
Lån med kapitalbindning		Forskningsrapporter*
Lån utan kapitalbindning		
Byggkreditiv		<u>Interna guider:**</u>
Kreditlina		Analys årsredovisning
		Internbanker
		Derivat

Finansiering och Kunskapsbyggande

Bolagets produkter och tjänster kan delas in i två delar; ***Finansiering*** och ***Kunskapsbyggande***. Det kan vara värt att notera att Bolaget idag har tre officiella affärsområden: Finansiering, Digitala tjänster och Konsultation. Vi har i denna promemoria för det första valt att benämna det tredje affärsområdet Kunskapsbyggande istället för Konsultation. Detta stämmer bättre med det arbete som Bolaget bedriver och hur Bolaget vill uppfattas. Vi ser det tredje affärsområdet (Digitala tjänster) som en *leveransmodell* för övriga två affärsområden, inte som

ett affärsområde inom vilket Bolaget utformar produkter och tjänster. Digitala tjänster har inget värde i sig utan det är först då dessa fylls med innehåll från antingen Finansiering eller Kunskapsbyggande som de får ett värde.

För produkter och tjänster inom området Finansiering är den grundläggande förutsättningen medlemmarnas *solidariska borgen*. Bolagets finansieringsutbud utvecklas kontinuerligt utifrån kundernas behov och innehåller för närvarande primärt långsiktiga finansieringslösningar, men även i viss utsträckning produkter för att möta kundernas kortsiktiga likviditetsbehov. Här bör även nämnas de Gröna lån som Bolaget tillhandahåller för kundernas investeringar med tydliga hållbara ändamål.

För att Bolaget ska klara av att möta kundernas behov finns ett stort behov av att systematiskt ta vara på och förädla de resurser som Bolaget redan idag besitter. För det första behöver Bolaget omvandla 'tillgångar' i humankapital till internt strukturkapital. Detta implicerar till exempel en standardisering (analog eller digital) av Bolagets produkt- och tjänsteutbud samt fastställande av processer relaterade till området Kunskapsbyggande. För att, givet ett standardiserat utbud, kunna möta kundernas *olika* behov krävs vidare att Bolaget kontinuerlig känner kundernas behov. Detta innebär att Bolaget inte bara behöver möjliggöra kundernas kunskapsbyggande, utan även skapa processer där Bolaget bygger kunskap om kund. Även detta arbete måste ske systematiskt.

Bolagets intäktmodell

Bolaget har två intäktskällor; ränteintäkter och licensavgifter. Licensavgifterna täcker kostnader förknippade med KI Finans. Bolagets ränteintäkter täcker, utöver kostnader för utlåningsverksamheten, kunskapsjänster (exklusive KI Finans), investeringar samt Föreningens kostnader. Detta medför att ökade kostnader för såväl kunskapsjänster, investeringar och Föreningens arbete påverkar Bolagets konkurrenskraft på utlåningsmarknaden negativt. Vidare medför modellen att de kunder som lånar mer av Bolaget betalar mer för Bolagets övriga utbud.

Två intäktskällor

I Bolagets intäktmodell finns två intäktskällor: **ränteintäkter** och **licensavgifter**. Merparten av Bolagets produkter och tjänster finansieras med ränteintäkter, det vill säga via kundernas låneränta. Licensfinansieringen, som utgör en marginell del av bolagets intäkter, motsvarar kundernas avgift för KI Finans som på lång sikt ska täcka Bolagets utvecklings- och driftkostnader för KI Finans.

Bolagets ränteintäkter finansierar primärt kostnader relaterade till **Bolagets utlåning**. Vidare täcker räntenettot Bolagets **investeringskostnader** samt **kostnader för forskning och utveckling**. Slutligen, eftersom Föreningen inte har några egna intäktskällor, ska Bolagets intäkter även finansiera den verksamhet som bedrivs i **Föreningens regi**. Exempel på denna verksamhet är Bolagets forskningsverksamhet samt kostnader för tidningen Dialog.

Insikt: Bolaget bör inte utan ordentlig analys och utvärdering använda ränteintäkter för andra ändamål än Bolagets utlåning då detta får bäring på både konkurrenskraft och likabehandling av kund.

5 Kundernas behov i relation till Bolagets produkter och tjänster

Kunderna är generellt mycket nöjda med Bolaget. Det framgår i undersökningar med såväl förtroendevalda som tjänstepersoner. I synnerhet är kunderna mycket nöjda med Bolagets finansieringsverksamhet, som enligt kunderna även är Bolagets viktigaste uppgift. För att än bättre möta kundernas behov behövs dock dels förbättringar av de produkter och tjänster Bolaget redan idag erbjuder kund, dels utveckling av sådant som Bolaget i nuläget inte erbjuder inom ramen för sina produkter och tjänster.

Nedan följer en sammanställning av insikter kring kundernas behov i relation till Bolagets produkter och tjänster.

Insikt: Det är grundläggande att Bolaget fortsatt kan erbjuda stabil och billig finansiering.

Insikt: Det är viktigt att Bolagets produkter och tjänster är enkla att använda. Bolaget skulle kunna öka kundernas behovstillfredsställelse om trösklar relaterade till både KI Finans och Gröna lån minskade. Vidare skulle produkter och tjänster som minskar tidsåtgång för finansförvaltning underlätta för kunden.

Insikt: Bolaget skulle kunna öka kundernas känsla av trygghet samt understödja deras möjlighet att fatta kloka beslut genom att tillsammans med kund bygga kunskap inom finansförvaltningsfrågor. Bolaget spelar en viktig roll som förmedlare av diverse kunskap på grund av sitt stora nätverk inom sektorn och sektorrelaterade frågor. Bolaget behöver säkerställa att alla kunder får möjlighet till kunskap från/via Bolaget.

Insikt: Bolaget skulle kunna göra nytta genom att understödja kunderna i att äga insikt om deras långsiktiga ekonomiska hållbarhet.

Insikt: Bolaget skulle kunna underlätta för kunderna genom att möjliggöra god dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. För att möta de förtroendevaldas behov behöver även ekonomiska beslut och dess konsekvenser vara lätta att kommunicera med medborgarna.

Insikt: Bolaget kan överkomma problem med att anses partisk genom att bygga kunskapstjänster i digitalt format.

Insikt: Bolaget skulle genom operativ skuldförvaltning kunna bidra med ökad nytta för sektorn. Bolaget behöver visa respekt för det kommunala självstyret och tydligt kommunicera att det strategiska ansvaret fortsatt ligger hos kund även om operativ skuldförvaltning bedrivs av Bolaget.

Insikt: Bolaget kan frigöra tid för kunderna genom att hjälpa dem över tröskeln till Bolagets digitala tjänster. Om Bolagets kunskapstjänster i framtiden ska ske med hjälp av digitala verktyg behöver alla kunder ha lärt sig använda digitala system. Bolaget behöver ha en högre grad av systematik vad gäller problem och önskemål relaterade till sina digitala produkter och tjänster. Bolaget behöver arbeta för att kunderna känner trygghet även då utlåning och kunskapsbyggande sker digitalt.

6 Kommuninvest i framtiden

Förändringar i omvärlden och i sektorn har medfört ett ökat behov hos kund att se finansförvaltning som en del av en större helhet, där den långsiktiga ekonomiska hållbarheten sätter ramarna för den kommunala finansförvaltningen. Denna förändring medför att även Bolaget, för att kunna understödja sina kunder, måste utveckla produkter och tjänster i riktning mot en strategisk balansräkning.

Genom sin roll som kommundäld, sitt förtroende hos kund och sin tillgång till data och digital infrastruktur, kan Bolaget bistå kunderna med kostnadseffektiva lösningar med kundens bästa i fokus. I samverkan kan kunskap och strukturkapital byggas i riktning mot en hållbar balansräkning.

Kärnan är fortsatt tillgången till stabil och billig finansiering, men med ett breddat utbud av produkter och tjänster där finansiering blir skuldförvaltning, kunskap hos Bolaget blir insikt hos kund och Bolagets nätverk blir en digital kanal för kundernas kunskaps- och erfarenhetsutbyte.

En *strategisk balansräkning* innebär, som vi definierar den, att rimlig höjd tas för hur yttre faktorer kan komma att ändras och påverka de ekonomiska förutsättningarna inom en överskådlig framtid. Att skapa en strategisk balansräkning är att göra medvetna och initierade val baserad på kunskap om de faktorer som kan komma att ändras. Att skapa en strategisk balansräkning är att skaffa sig ett av de viktigaste verktygen för att leda och styra verksamheten för att säkerställa en hållbar leverans av välfärdstjänster till medborgarna.

Varför Bolaget

Att Bolaget *kan* understödja kundernas resa mot en strategisk balansräkning innebär inte nödvändigtvis att Bolaget *bör* göra detta. Nedan diskuteras de förutsättningar och 'tillgångar' som gör att Bolaget på ett förtjänstfullt och effektivt sätt kan utforma produkter och tjänster av god kvalitet vilka kan medföra större nytta för kund än liknande produkter och tjänster från konkurrerande aktörer. Detta förklarar varför Bolaget bör engagera sig i kundernas resa mot en strategisk balansräkning.

Den i särklass främsta av Bolagets 'tillgångar' som möjliggör en kunskapsförflyttning hos kund är den data och den digitala infrastruktur som Bolaget besitter. Den digitala infrastrukturen ger Bolaget möjlighet att bygga strukturkapital som möjliggör att kunderna själva kan göra en förflyttning mot en strategisk balansräkning. Den digitala infrastrukturen ger dessutom möjlighet att göra skalbara lösningar som kan komma många kunder till del.

För det andra har Bolaget genom åren byggt upp goda kunskaper om hur man arbetar med en balansräkning.

Bolagets kunskaper och erfarenheter har även medfört att Bolaget åtnjuter stort förtroende hos sina kunder.

Det finns idag fler aktörer än Bolaget som erbjuder kunderna kunskaps tjänster relaterad till finansförvaltning och ekonomisk hållbarhet. Till skillnad från Bolaget drivs dessa företag av egna vinstintressen. I egenskap av att vara medlemsägd och utifrån de direktiv som styr

Bolagets verksamhet agerar Bolaget helt utan eget vinstintresse. Detta medför dels att priset på Bolagets kunskaps tjänster kan hållas på ett minimum. Det innebär även att Bolaget i sitt kunskapsbyggande tillsammans med kund alltid kommer att agera utifrån kundens bästa.

Kundernas olika förutsättningar och behov gör att resan kommer att se olika ut för olika kunder. Detta medför att Bolaget behöver ha ett utbud av produkter och tjänster som passar många olika kunder. Produkter och tjänster ska dock vara utformade på ett sådant sätt att alla kunder ges möjlighet att vid finansiella och ekonomiska beslut röra sig i riktning mot en strategisk balansräkning.

Bolagets framtida produkt- och tjänsteutbud kan klassificeras i tre olika kategorier: *Skuldförvaltning*, *Kunskapsbyggande* samt *Nyttigt nätverk*.

Skuldförvaltning

Bolagets kärnverksamhet kommer även fortsättningsvis vara tillhandahållande av stabil och billig finansiering. Dock kommer produkt- och tjänsteutbud breddas för att lägga större fokus på skuldförvaltning snarare än finansiering. Denna riktningförändring syftar till ökad kostnadseffektivitet och bättre resursnyttjande hos kund.

Här kan nämnas produkter och tjänster som skapar förutsättning för en *skuldportfölj* hos kunden snarare än finansiering av enskilda investeringar. Resursnyttjandet kan ytterligare höjas genom att Bolaget erbjuder kunderna att sköta hela den *operativa skuldförvaltningen*, medan kunden själv står för de strategiska besluten.

Kunskapsbyggande

I Bolagets framtida kunskapsbyggande mot en strategisk balansräkning finns tre centrala begrepp: *helhet*, *samsyn* och *datadriven verksamhet*.

Begreppet *helhet* står för att Bolagets kunskapsbyggande ska understödja kundernas förflyttning från finansförvaltning som en separat del av verksamhet, till att vara en naturlig del av den ekonomiska verksamheten i sin helhet. För att detta ska vara möjligt krävs *samsyn* mellan förtroendevalda och tjänstepersoner, varför Bolaget i större utsträckning än tidigare måste se även de förtroendevalda som sina kunder.

För att möjliggöra kundernas förflyttning ska Bolaget bygga upp ett ekosystem av *data* som speglar kundernas sammantagna ekonomiska situation, det vill säga såväl tillgångar som skulder i balansräkningen. För att möjliggöra framåtblickande analyser krävs även data på de faktorer som påverkar utveckling av såväl skulder som tillgångar. För att göra detta effektivt ska Bolagets utforska möjliga partnerskap, där såväl data som verktyg kan komma ur dessa partnerskap.

Nyttigt nätverk

Den tredje delen av Bolagets produkt- och tjänsteutbud tar sin utgångspunkt i det nätverk som Bolaget byggt upp sedan starten 1986, och som kan komma att växa sig ännu större. Nätverket består dels av kunderna själva, dels av andra aktörer som besitter expertis som kan komma kunderna till nytta. Bolaget har i dagsläget inte ett färdigt digitalt koncept, men tjänsten skulle till exempel kunna innefatta interaktiva kunskapsbanker där sökfunktioner möjliggör matchning med andra kunder eller experter inom relevanta frågor och där nätverkets medlemmar själva kan vidareutveckla den kunskap som går att få tillgång till via nätverket.

Det finns naturligtvis en rad frågor som skulle behöva diskuteras innan utvecklandet av ett kunskapsbyggande nätverk, till exempel i vilken utsträckning Bolaget ska vara involverat i utveckling och monitorering av plattformen eller vilka aktörer som ska ha tillgång till nätverket.

Kontinuerlig utveckling till följd av ändrade kundbehov och teknisk innovation

Bolaget behöver kontinuerligt vara lyhört för att fånga förändringar i kundens utmaningar och behov vilka kan implicera att Bolagets produkt- och tjänsteutbud behöver utvecklas. Detta kräver att Bolaget har förmågan att fånga förändringar i kundernas behov. Vidare medför den tekniska utvecklingen och den digitala transformationen att nya effektiva lösningar snabbt kan utvecklas och i princip helt slå ut etablerade affärsmodeller. Bolaget behöver således aktivt bevaka de innovationer som sker i omvärlden i allmänhet, och inom finansbranschen i synnerhet, samt utveckla en förmåga att ta vara på de möjligheter den tekniska utvecklingen medför. Detta för att även i framtiden vara relevant för sina kunder.

Från inriktning till operativ verksamhet

En viktig del i Bolagets kommande arbete är att prioritera, och inte minst prioritera bort, uppslag till faktiska produkter och tjänster. För att detta ska fungera krävs riktlinjer för dessa prioriteringar. Bolaget har visserligen redan idag processer och modeller för framtagande av nya produkter och tjänster. Dessa bör dock utvecklas ytterligare samt systematiseras och institutionaliseras i Bolagets interna strukturkapital. Från Bolagets uppdrag och identitet kan härledas ett antal vägledande principer som ska beaktas vid utvecklande av nya produkter och tjänster. För det första ska produkten/tjänsten vara *i linje med Bolagets långsiktiga produkt- och tjänsteinriktning*, det vill säga rymmas inom Skuldförvaltning, Kunskapsbyggande eller Nyttigt nätverk.

Produkten/tjänsten måste även ge uppenbar *nytta* till Bolagets kunder. Identifierade nyttor innefattar till exempel tidsbesparingar och lägre kostnader relaterade till kundens finansförvaltning, ökade investeringar i samt medvetenhet kring (ekonomiska konsekvenser av) hållbar utveckling (miljö- och klimat såväl som social), ökad kompetens inom finansförvaltningsfrågor och frågor om ekonomisk hållbarhet. Insikt om behovet av produkten/tjänsten kan komma direkt från kund. Den kan även komma från Bolaget, eftersom behovet av en produkt/tjänst kan finnas även om kunden själv ej ännu har identifierat det.

Det kan finnas produkter och tjänster som i sig inte är helt i linje med (nyttorna i) Bolagets produkt- och tjänsteinriktning, men där kundernas nytta av och efterfrågan på produkten/tjänsten ökar *relevansen* av *och konkurrensen hos* Bolagets övriga produkter och tjänster, eller motsatt avsaknaden av produkten/tjänster minskar relevans och konkurrens hos Bolagets övriga utbud. Denna aspekt är kritisk att beakta vid val av utvecklande av nya produkter och tjänster.

Bolagets verksamhet vilar på en kollektiv tanke. Det är således viktigt att produkt- och tjänsteutveckling speglar detta. Med detta sagt ligger det i Bolagets identitet att *inte* engagera sig i sådant där det enbart är en eller ett fåtal kunder som har nytta av produkten/tjänsten. Istället ska produkter/tjänster vara *skalbara* och, på lång sikt, kunna komma många kunder till del. Detta är, förutom bejakandet av den egna identiteten, även ett sätt att säkerställa effektiviteteten i Bolagets affärsutveckling.

Eftersom Bolagets kunder är olika och har olika behov kan det finnas anledning att utveckla specialiserade produkter/tjänster för olika kundsegment. Det finns även ibland behov av produkter eller tjänster som enbart riktar sig till en del av Bolagets kunder. Det är en svår balansgång att väga värden som att Bolaget ska vara till **nyttan för alla** sina kunder mot graden av skalbarhet i specifika produkter. För att en produkt/tjänst ska utvecklas krävs att Bolaget i hög grad kan stå garanterat för att slutprodukten håller en **god kvalitet**. Vid utvecklande av produkter och tjänster ska även hållbarhetsperspektivet beaktas, såväl ekonomisk som miljömässig och social. Dels innebär detta att Bolagets produkter och tjänster i sig ska vara **hållbara**, dels att Bolagets produkter och tjänster ska främja en hållbar utveckling hos Bolagets kunder och i samhället generellt. Sist men inte minst behöver Bolagets produkter och tjänster vara **långsiktigt ekonomiskt hållbara**. Med detta menas att kunderna måste ha en betalningsvilja som står i paritet med den kostnad som produkten eller tjänsten medför.

Nedan finns exempel på prioritering mellan olika produkter och tjänster inom ramen för Bolagets nya riktning. Notera att detta enbart är en exemplifiering och inte ska läsas som en beskrivning av vad Bolaget ska göra härnäst.

Tabell 2: Exemplifiering av produkter och tjänster

JA	UTFORSKA	NEJ
<ul style="list-style-type: none"> • Digital finanschef <i>AI-baserat skuld-förvaltningverktyg</i> • Operativ skuldförvaltning <i>Utlagd operativ hantering av kunds skuldförvaltning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Social kommitté <i>Kunskapsbyggande nätverk om social hållbarhet</i> • Pensionsskuld <i>Kunskapsbyggande dataplattform om pensionsskuld</i> • Betalningar <i>Upphandling av betalningslösningar</i> • Utbildning <i>Utbildning inom finansförvaltning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Försäkringar <i>Tillhandahållande av försäkringslösningar</i> • Derivat utan lån <i>Tillhandahållande av derivatlösningar utan tillhörande lånefinansiering</i>

Bolagets framtida intäktsmodell

Bolagets satsningar på ett bredare utbud ställer nya krav på Bolagets intäktsmodell och vi vill peka på ett antal principer och frågeställningar som är viktiga att beakta.

Självkostnadsprincip

Bolaget ska verka utifrån affärsmässiga principer. Detta medför att Bolaget i grund och botten enbart ska erbjuda de produkter och tjänster som kunderna efterfrågar och tillika är beredda att betala för. En naturlig följd av detta är att Bolagets intäktsmodell ska följa självkostnadsprincipen, det vill säga att **varje produkt och tjänst ska bära sina egna kostnader**.

Detta får två viktiga implikationer. För det första säkerställer självkostnadsprincipen att alla kunder betalar för de produkter och tjänster de nyttjar. För det andra medför självkostnadsprincipen att konkurrenskraften i Bolagets utlåning inte urholkas.

Självkostnadsprincipen till trots kan det finnas delar av såväl Bolagets produkt- och tjänsteutbud som Föreningens verksamhet som bör ingå som en del av medlemskapet, även om explicit betalningsvilja saknas.

För det första ingår i medlemskapet de varor och tjänster som Föreningen levererar. I framtiden kommer Bolagets kunskapsprodukter och -tjänster utgöra en större del av det totala utbudet och dessa bör enligt självkostnadsprincipen ha sin egen intäktskälla. Det kan dock finnas en risk att vissa av Bolagets kunder inte är villiga att betala för dessa tjänster. I ljuset av detta bör Bolaget ställa sig frågan om det finns någon del av utbudet inom kunskapsbyggande som är en grundläggande förutsättning för en kommuns finansförvaltning och därmed borde ingå som en obligatorisk del av medlemskapet. Detta skulle kunna motivera att dessa produkter och/eller tjänster finansierades via medlemskapet.

Att våga satsa och att våga göra fel är en viktig egenskap för ett framgångsrikt företag. För att möjliggöra detta behöver Bolaget ha tillräckliga resurser att investera i nya produkter och tjänster men även att satsa i mer explorativ verksamhet. Det är rimligt att dessa investeringar och kostnader finansieras via medlemskapet, eller genom intäkter från redan etablerat produkt- och tjänsteutbud.

De produkter och tjänster som ingår i medlemskapet, men som saknar explicit intäktskälla, finansieras i nuläget via Bolagets ränteintäkter.

Det finns andra möjliga intäktskällor för medlemskapet än Bolagets ränteintäkter, där de negativa effekter som finansiering via ränteintäkter medför skulle kunna undvikas. Här kan nämnas till exempel intäktsmodeller där medlemskapet är avgiftsfinansierat. Olika delar av det som ingår i medlemskapet skulle även kunna finansieras olika. Till exempel skulle Föreningens verksamhet kunna finansieras via ägarnas ränta på insatskapital, medan explorativ forskning och utveckling samt grundläggande kunskapsstjänster finansierades via ränteintäkter.

7 Förväntade effekter av förslaget

Det finns två huvudsakliga önskade effekter av den föreslagna riktningen. För det första syftar Bolagets satsning på kunskapsbyggande till att understödja en kompetensförflyttning hos kund, vilken kan förväntas medföra att kunderna kan *'äga sin insikt'* om den ekonomiska hållbarheten. För det andra syftar Bolagets satsning till att genom digital infrastruktur och till exempel tillhandahållandet av en operativ skuldförvaltning möjliggöra ett *effektivt resursnyttjande* relaterat till kundernas finansförvaltning. Båda dessa syftar i förlängningen till att möjliggöra ett långsiktigt ökat handlingsutrymme för de förtroendevalda att förse sina medborgare med välfärdstjänster.

Som en konsekvens av riktningförändringen kommer även *arbetssätt* relaterat till finansförvaltning att ändras, för Bolag såväl som för kund. Arbetet kring finansförvaltning kommer att ske *digitalt*. Detta gäller både finansiering och kunskapsbyggande. Det nya arbetssättet kommer vidare att påverka kundens och Bolagets *roller*, där Bolagets roll primärt

kommer att vara som leverantör av rapporter och verktyg medan kundens roll blir som aktiv användare av dessa. Det blir även Bolagets uppgift att understödja kundens arbete i dessa system, att ge en känsla av trygghet och närvaro. Däremot kommer kunskapen bo i de digitala lösningarna snarare än i Bolagets medarbetare, vilket medför att den alltid finns tillgänglig för kunden. Detta ger möjlighet till ett varaktigt gemensamt och effektivt kunskapsbyggande.