

Mot världens bästa kommunala finansförvaltning

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



Sammanfattning

Kommuninvest är i ständig utveckling, där förändringar i omvärlden och i kundernas behov kontinuerligt skapar nya förutsättningar för verksamheten. Ett litet samarbete för att möjliggöra lägre finansieringskostnader har utvecklats till ett stort samarbete, en kommgäld, där stabil och billig finansiering fortfarande är kärnan, men där förtroendekapital och förmågan att understödja har blivit en självklar del av relationen.

Kommunsektorn står inför stora utmaningar. Dessa medför 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.

Bolagets framtida bidrag är som möjliggörare av ökad effektivitet och ökad riskmedvetenhet, vilket kommer ge de förtroendevalda långsiktigt bästa handlingsutrymme att leverera välfärdstjänster till medborgarna.

I det långa perspektivet handlar Bolagets bidrag om att hjälpa alla kunder att lyfta blicken och agera för en långsiktigt strategisk balansräkning, det vill säga en ekonomi där tillgångar och skulder är i balans, givet de osäkerhetsfaktorer som kan komma att påverka ekonomin. För att uppnå detta krävs kunskap och verktyg att förstå vad som är en strategisk balansräkning för den specifika kunden. Att uppnå detta förutsätter även samsyn mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

I det korta perspektivet behöver Bolaget verka för att frigöra tid för sina kunder, samt bistå i utveckling av kompetens inom finansförvaltningsfrågor. Bolaget ska göra detta genom att utforma produkter och tjänster som möjliggör effektiviseringar och genom att bygga internt strukturkapital och digital infrastruktur som i förlängningen blir kundens kapital och infrastruktur.

Bolagets framtida produkter och tjänster kan delas in i tre delar: *Skuldförvaltning* – där fokus ändras från finansiering av enskilda investeringar till förvaltandet (av kunden själv eller av Bolaget) av en skuldportfölj; *Kunskapsbyggande* – där Bolaget genom tillhandahållandet av digitala verktyg omvandlar Bolagets kunskap och data till kundernas insikt om en strategisk balansräkning, och; *Nyttigt nätverk* – där Bolagets nätverk genom den nya tekniken kan ge kunderna möjlighet till kunskaps- och erfarenhetsutbyte utan Bolaget som mellanhand.

För att lyckas i sina ambitioner behöver Bolaget förvalta och förädla de 'tillgångar' som Bolaget besitter. Avgörande är omvandling av humankapital till strukturkapital och en högre grad av systematik i fastställda processer. Bolaget behöver även investera i nya tillgångar, som digital infrastruktur, kompetens och innovationsförmåga. Centralt är även etablerandet av strategiska partnerskap. Sist men inte minst behöver Bolaget säkerställa att konkurrenskraften i kärnaffären, det vill säga utlåningen, består.

Sammanfattningsvis har den resa Kommuninvest gjort fram tills nu lagt grunden för att kunna bredda Bolagets uppdrag och verka för en kommunsektor som har världens bästa finansförvaltning, inte bara världens bästa finansiering.

Innehållsförteckning

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Inledning..... | 1 |
| | Bakgrund och syfte..... | 1 |
| | Avgränsning | 1 |
| | Terminologi..... | 1 |
| | Information..... | 1 |
| 2 | Kunden | 3 |
| | Skillnader mellan kommuner och kommunala bolag..... | 3 |
| | Skillnader mellan förtroendevalda och tjänstepersoner | 4 |
| | Skillnader mellan små och stora..... | 4 |
| | Skillnader på individnivå | 5 |
| 3 | Trender i omvärlden - utmaningar och möjligheter | 6 |
| | Stora investeringsbehov i sektorn | 6 |
| | Resurs- och kompetensbrist i sektorn..... | 6 |
| | Hållbarhet i fokus | 7 |
| | Preventiva insatser för hållbar utveckling | 7 |
| | Hållbarhetsrisker | 7 |
| | Finansmarknadens roll för hållbar utveckling..... | 7 |
| | Bolagets arbete för sektorns hållbarhet | 8 |
| | <i>Grönt</i> | 8 |
| | <i>Socialt</i> | 8 |
| | Digital transformation | 9 |
| | Det digitala samhället..... | 9 |
| | Kunden och digital transformation..... | 10 |
| | Bolaget och digital transformation..... | 10 |
| | <i>Utmaningar</i> | 11 |
| | <i>Möjligheter</i> | 12 |
| | Bolagets relation till kund vid ökad digitalisering | 13 |
| | Risker | 13 |
| 4 | Bolagets verksamhet | 15 |
| | Grundläggande principer och förutsättningar..... | 15 |
| | Uppdraget | 15 |
| | Visionen | 15 |

| | |
|--|----|
| Värderingar..... | 15 |
| Tillgångar | 15 |
| Övriga förutsättningar | 16 |
| Produkt- och tjänsteutbud..... | 16 |
| Nuvarande produkter och tjänster | 16 |
| <i>Finansiering och Kunskapsbyggande</i> | 17 |
| <i>Stort beroende av humankapital</i> | 18 |
| <i>Förutsättningar för Bolagets framtida produkt- och tjänsteutbud</i> | 18 |
| Bolagets intäktmodell | 19 |
| Två intäktskällor..... | 19 |
| Konsekvenser av ränteintäkt som primär intäktskälla..... | 20 |
| 5 Kundernas behov i relation till Bolagets produkter och tjänster | 22 |
| Stabil och billig finansiering är det viktigaste..... | 22 |
| Kunderna upplever tidsbrist i relation till sin finansförvaltning | 22 |
| Kunderna har behov av djupare och bredare kompetens | 23 |
| Kunderna vill se på sin finansförvaltning ur ett längre perspektiv..... | 23 |
| Utmaningar i kommunikation mellan förtroendevalda och tjänstepersoner | 24 |
| Vissa kunder upplever inte Bolaget som opartiskt..... | 24 |
| Sektorn har behov av en operativ skuldförvaltare..... | 24 |
| Digitala verktyg är bra – men vägledning behövs..... | 25 |
| 6 Andra aktörer på marknaden | 26 |
| Europeiska systerorganisationer..... | 26 |
| BNG Bank | 26 |
| NWB Bank | 27 |
| MuniFin..... | 27 |
| Kommunalbanken | 27 |
| Kommunekredit..... | 27 |
| Övriga aktörer | 27 |
| Kommersiella banker | 27 |
| Oberoende rådgivare | 27 |
| Infrastruktur/ Plattformar | 29 |
| 7 Kommuninvest i framtiden..... | 30 |
| Mot en strategisk balansräkning..... | 30 |

| | |
|---|----|
| Varför Bolaget..... | 31 |
| Data och digital infrastruktur | 31 |
| Kunskap och erfarenhet..... | 31 |
| Förtroende | 31 |
| Avsaknad av vinstintresse ger bättre rådgivning..... | 31 |
| Bolagets produkt- och tjänsteutbud i framtiden | 32 |
| Skuldförvaltning..... | 32 |
| Kunskapsbyggande..... | 32 |
| Nyttigt nätverk..... | 33 |
| Kontinuerlig utveckling till följd av ändrade kundbehov och teknisk innovation..... | 34 |
| Från inriktning till operativ verksamhet..... | 35 |
| Urvalskriterier och legitimitet | 35 |
| Exempel..... | 37 |
| Bolagets framtida intäktmodell..... | 37 |
| Självkostnadsprincip | 37 |
| Vad ingår i medlemskapet..... | 37 |
| Möjliga intäktskällor | 38 |
| 8 Förväntade effekter av förslaget..... | 39 |
| 9 Framgångsfaktorer | 40 |
| Referenser..... | 41 |
| Appendix 1: Intervjumanus Kundresan..... | 43 |
| Appendix 2: FN:s globala hållbarhetsmål | 45 |

1 Inledning

Bakgrund och syfte

Kommuninvest i Sverige AB (*Bolaget*) har under sina dryga 30 år gått från att vara ett begränsat samarbete med ett fåtal medlemskommuner till att idag vara en kommundärl där 277 kommuner och 11 landsting/regioner är medlemmar och kunder.

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

Avgränsning

Utöver det arbete som bedrivs i Bolaget sker även visst arbete i Kommuninvest Ekonomisk Förening (*Föreningen*). Vi har i denna promemoria ej för avsikt att utvärdera det arbete som sker i föreningens regi. Däremot kommer promemorian i samband med diskussion kring Bolagets intäktsmodell beröra frågor relaterade till Föreningens verksamhet. Detta eftersom Föreningen inte har någon egen intäktskälla och därmed är beroende av Bolagets intäkter.

Terminologi

Vi har i denna promemoria valt att i hög utsträckning använda begreppet kund istället för medlem. Detta då Kommuninvests medlemmar och deras bolag för Bolaget alla är kunder. I förekommande fall, i samband med till exempel resonemang kring medlemmarnas solidariska borgen, används fortsatt begreppet medlem.

Information

Promemorian tar sin utgångspunkt i Bolagets ordinarie omvärldsbevakning (kund, konkurrens, digitalisering, hållbarhet etcetera). Promemorian är således en sammanställning av insikter från många av Bolagets medarbetare. Här kan specifikt nämnas de medarbetare som i sin vardag arbetar med Bolagets utveckling (Marknadsgruppen) samt de medarbetare som har tät kontakt med kund (Kundgruppen samt delar av Bolagets Risk- och kontrollavdelning).

Då Bolagets framtida produkter och tjänster tar sin utgångspunkt i kundernas behov har i detta arbete lagts särskilt fokus på informationsinhämtning om kund. Förutom det informationsutbyte som sker vid kontinuerliga möten mellan Bolaget och kund har Bolaget ett antal verktyg för att fånga hur väl verksamheten svarar mot kundernas behov. Här 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 ledning av ett företag specialiserat på tjänstedesign utformade och genomförde Bolaget under våren 2018 intervjuer med 21 kunder (*Kundresan*). Syftet med intervjuerna var att

identifiera kundernas behov och på djupet förstå de drivkrafter som ger upphov till behoven. Intervjumanus finns presenterat i Appendix 1. Intervjuerna genomfördes enbart med tjänstepersoner (inte förtroendevalda). I urvalet finns en spridning vad gäller såväl geografisk som organisatorisk tillhörighet. Eftersom ett explicit syfte med undersökningen var att undersöka kundernas behov av kunskaps tjänster relaterade till finansförvaltning lades i intervjuerna särskilt fokus på denna fråga.

Ytterligare initiativ under 2018 har varit samtal mellan kunder (förtroendevalda såväl som tjänstepersoner) och Bolagets VD, vice VD samt utlåningschef (*VD-möten*). Även dessa samtal 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.

Slutligen har information hämtats från intervjuer till en studentuppsats om 'outsourcing av skuldförvaltning' genomförd av studenter vid Örebro universitet 2008.¹

¹ Även om uppsatsen skrevs redan 2008 bedöms informationen fortfarande vara relevant.

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 dessutom 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 (hädanefter benämns dessa *kommuner*). De företräds av *förtroendevalda* och *tjänstepersoner*. 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 i diskussioner kring finansieringsstrategi, val av kapital- och räntebindning etcetera. Även rapporter och verktyg i KI Finans² är för närvarande utformade att passa kommunernas tjänstepersoner. Bolagets kontakt med förtroendevalda är visserligen inte lika frekvent, men inte sällan då Bolaget bjuds in att diskutera frågor kring till exempel Finanspolicy eller kommunens ekonomiska bärkraft finns även kommunens förtroendevalda representerade. (Se nedan för en beskrivning av skillnad i roll och ansvar mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.)

I de frågor där Bolaget möter kunden kan kunden sägas ha två primära frågeställningar. För det första rör frågorna själva finansförvaltningen. Det som då diskuteras är frågor kring finansieringens effektivitet, det vill säga avvägningar mellan kostnad och risktagande samt frågor kring styrning och uppföljning av finansförvaltningen. För det andra rör frågorna *nivån* på kommunens skuld och huruvida denna är förenlig med en långsiktigt hållbar ekonomi. Utöver detta har kunden andra frågor av allehanda karaktär relaterade till kommunernas ekonomi.

Skillnader mellan kommuner och kommunala bolag

Kommuner, landsting och regioner kan bilda företag, till vilka de kan överlåta kommunala angelägenheter (SKL, 2018a). Kommunala företag kan förekomma i olika former men aktiebolag och stiftelser är dominerande företagsformer i kommuner, landsting och regioner. Övriga former är ekonomiska föreningar, handelsbolag och ideella föreningar. Förutsättningar och styrning skiljer sig för olika företagsformer. Företagen är egna juridiska personer, reglerade av olika lagstiftning, främst aktiebolagslagen och stiftelselagen. Företagen bestämmer om sig själva, men kommunen, landstinget eller regionen som ägare ska genom olika instrument styra och kontrollera.

² KI Finans är en webbaserad finansförvaltningstjänst för transaktionshantering, analys och rapportering av finansiella skulder och tillgångar som Bolaget erbjuder sina kunder.

De kommunala bolagen verkar för att effektivt uppfylla målen med sin verksamhet, med en finansförvaltning som ligger i linje med detta. Incitamentsstrukturer skapade av relationen mellan kommunen och det kommunala bolaget, eller utmaningar i ekonomisk styrning, kan ibland medföra att de kommunala bolagen agerar på ett sätt som inte är optimalt ur kommunens perspektiv. Här kan till exempel nämnas skillnader i riskaptit eller att finansiella beslut inte tar hänsyn till den sammantagna kostnaden.³

De kommunala bolagen är inte *medlemmar* i Kommuninvest, däremot är de kommunala bolag vars ägare är medlemmar i Kommuninvest *kunder* hos Bolaget. Att de kommunala bolagen inte är medlemmar medför att de inte har en lika naturligt nära relation till Bolaget som kunder hos kommuner, landsting och regioner, vilket kan påverka relationen med Bolaget och kundernas efterfrågan på Bolagets produkter och tjänster.

Vi kommer i resterande del av promemorian av utrymmesskäl inte göra någon skillnad mellan kommuner och kommunala bolag.

Skillnader mellan förtroendevalda och tjänstepersoner

I respektive kommun verkar förtroendevalda och tjänstepersoner sida vid sida. De har ett delat ledarskap, men helt skilda uppdrag och roller. Den förtroendevalde får sitt uppdrag genom val och det varar 4 år i taget. Det åligger den förtroendevalde att styra och leda verksamheten, något som kräver goda kunskaper i många frågor. Tjänstepersonen är anställd för sin kompetens, arbetar heltid och har som viktigaste uppdrag att bereda frågor för beslut och sedan genomföra de beslut som fattats. Till det kommer en mängd uppgifter som kan betecknas som löpande förvaltning.

De skillnader som kommer av olikheter i uppdrag och roll medför inte sällan utmaningar i kommunikationen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Att förkunskaper inom och intresse för finansiella frågor ofta skiljer sig mellan förtroendevalda och tjänstepersoner påverkar kommunikationen ytterligare.

Skillnader mellan små och stora

Kommunerna har olika organisatoriska förutsättningar, vilket beror på befolkningsstorlek, geografi, samverkansmöjlighet med andra med mera. Kommunens egna organisation och kompetensförsörjning är därmed beroende av flera faktorer som kommunen själv inte alltid kan påverka. Mindre kommuner rekryterar oftare personer med generalistkompetens medan större kommuner kan anställa experter inom olika sakområden. Tjänstepersonen vid en mindre kommun kan dessutom ha begränsad tid för att till exempel fördjupa sig i frågor kring finansförvaltning, medan tjänstepersonen i en stor kommun kan arbeta heltid med dessa frågor. Det här har betydelse när det kommer till de krav och önskemål som kommunen har på Bolaget och de möjligheter som det ger för att diskutera frågor kring sin finansförvaltning och ekonomisk hållbarhet. Det kan vara så, att de kommuner som skulle kunna dra störst nytta från Bolaget har den sämsta förutsättningen att göra det.

³ Här kan nämnas kommuner där de kommunala bolagen emitterar i eget namn men enbart beaktar den rörliga kostnaden eftersom den fasta kostnaden betalas av kommunen, eller kommuner som jämför Kommuninvests utlåningspris med andra långgivare utan att beakta återbäringen från Kommuninvest, eftersom denna går till kommunen.

Skillnader på individnivå

Utöver organisatoriska olikheter och skillnader mellan förtroendevalda och tjänstepersoner finns även individuella skillnader mellan Bolagets kunder. Vissa kunder är mycket kompetenta inom finansförvaltningsfrågor, andra mindre; vissa har ett stort kontrollbehov, andra mindre; vissa är väldigt aktiva i att söka information, andra vill bli försedda.

Sammanfattningsvis består Bolagets kunder av en heterogen skara individer, med olika uppdrag och olika organisatoriska såväl som individuella förutsättningar. För att kunna vara till nytta för alla kunder behöver Bolaget därför kontinuerligt förstå deras olika utmaningar och behov och utifrån dessa utforma produkter och tjänster som passar alla.

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 dock 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. Till detta kommer att sektorns infrastruktur, som i stor utsträckning byggdes under 1960- till 1980-talen, nu har stora renoverings- och nybyggnadsbehov. Den demografiska utvecklingen medför även att skattebasen inte kan förväntas öka i samma utsträckning som välfärdsbehoven. Vidare gör konkurrensen på arbetskraft i till exempel byggsektorn att kommunsektorns kostnader stiger. Sammantaget kan utvecklingen förväntas medföra ett ökat tryck på sektorns lånebehov och den ekonomiska hållbarheten.

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 inte bara ett ökat tryck på sektorns investeringar. Den innebär även att andelen människor i arbetsför ålder minskar i relation till de som nyttjar välfärdstjänsterna mest, vilket i sin tur medför en utmaning för sektorns rekryteringsbehov (SKL, 2018d). Detta gäller primärt tjänster relaterade till sektorns kärnverksamheter (exempelvis läkare, sjuksköterskor, pedagogisk personal och socialsekreterare), men kan även förväntas påverka tillgänglig personal inom andra expertområden, däribland ekonomi- och finansområdet.

Resursbristen i sektorn kommer dels påverka kommunernas ekonomi, då ett minskat arbetskraftsutbud kan förväntas driva upp lönerna. Dels medför utvecklingen att kommunerna kommer behöva hitta nya smarta sätt att möta behovet av kompetens.

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

Preventiva insatser för hållbar utveckling

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. Som ett uttryck för denna trend kan nämnas FN:s 17 globala hållbarhetsmål.⁴ Dessa mål är idag en realitet för svensk kommunsektors verksamhet och innebär krav på **preventiva insatser** inom såväl miljö- och klimatmässig som social hållbarhet.

Hållbarhetsrisker

Förutom preventiva insatser innebär miljö- och klimatförändringar, samt brister i den sociala strukturen, en risk för att sektorns kostnader i framtiden kan komma att öka. Inom miljö- och klimatområdet kan till exempel nämnas effekter av ökade havsnivåer, lägre grundvattenstånd eller fler och kraftigare oväder. Inom det sociala området kan nämnas ökade kostnader till följd av till exempel en ökad social polarisering och fler människor i utanförskap. Förutom preventiva insatser behöver sektorn således även bygga kunskaper om hur dessa **risker** kan komma att påverka verksamheten och därmed den långsiktigt ekonomiska hållbarheten.

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.

Finansmarknadens roll för hållbar utveckling

Det finns idag en bred samsyn om att **finansmarknaden** har en viktig roll att spela när det gäller utvecklingen mot ett hållbart samhälle. Det handlar både om att styra om investeringsflöden från exempelvis fossila tillgångar i riktning mot hållbara investeringar, liksom att väga in social hållbarhet i placeringsbeslut. Sedan 2015 finns ett nytt mål för den svenska finansmarknadspolitiken som säger att det finansiella systemet ska bidra till en hållbar utveckling. Det innebär att finansmarknadens aktörer ska beakta miljömässiga, sociala och bolagsstyrningsmässiga aspekter, de så kallade ESG-målen (Regeringen, 2015).⁵

Den snabba utvecklingen för gröna obligationer, där den globala emissionsvolymen ökat från mindre än 5 miljarder dollar 2012 till över 160 miljarder dollar 2017, har fått stöd av att frivilliga principer för bland annat projekturval och återrapportering utvecklats av emittenter, intermediärer och investerare. Praktiskt taget all grön obligationsutgivning sker idag i enlighet med *Green Bond Principles*, som lanserades 2014 och vars kansli driftas av ICMA (ICMA, 2018a).⁶

Samtidigt har marknadens intresse för obligationer som tar sikte på andra hållbarhetsaspekter än de rent miljö- och klimatmässiga ökat. Det sker allt större aktivitet både på det sociala

⁴ Se Appendix 2 för en genomgång.

⁵ Förkortningen ESG står för Environmental (miljö), Social (samhällsansvar) och Governance (styrning).

⁶ ICMA är en förkortning av International Capital Market Association.

området, via så kallade Social Bonds, och för obligationer som kombinerar gröna och sociala projekt, så kallade Sustainability Bonds eller hållbarhetsobligationer. Utgivningen av sociala och hållbara obligationer har globalt ökat från 1 miljard dollar 2014 till 19 miljarder dollar 2017.

2017 lanserade ICMA de så kallade *Social Bond Principles* (ICMA, 2018b) samt *Sustainability Bond Guidelines* (ICMA, 2018c), som i likhet med Green Bond Principles slår fast ett antal principer rörande utgivning av obligationer med sådan inriktning.

Allt fler kommuner och landsting/regioner tar upp gröna lån (i obligationsmarknaden eller via Bolaget) för att finansiera gröna investeringar, bland annat i förnybar energi och utveckling av nya gröna stadsdelar och bostäder.

Bolagets arbete för sektorns hållbarhet

Grönt

Sedan 2015 erbjuder Bolaget produkten ”Grönt lån”. Gröna lån kan erhållas för att finansiera investeringsprojekt inom åtta projektkategorier. Ansökan om att få ett projekt godkänt för Gröna lån sker digitalt via Bolagets hemsida. Alla projekt bedöms av Bolagets miljökommitté och efter godkännande kan både befintliga och nya lån kopplas till projektet och märkas grönt.

Bolaget anses idag, i kraft av sin marknadsnärvaro och arbete för att bidra till marknadens utveckling, som en av de ledande nordiska aktörerna inom grön finansiering.

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.

Socialt

Bolaget har under senare tid utforskat möjligheten till finansiering för sociala ändamål. Detta till följd av att det finns en stark önskan från de förtroendevalda att få tillgång till socialt hållbara finansieringslösningar. Även om detta skulle kunna vara möjligt finns två aspekter som gör att ’social finansiering’ inte är lika självklart som ’grön finansiering’.

För det första är marknaden för till exempel obligationer relaterad till social hållbarhet mindre utvecklad än marknaden för gröna obligationer, varför engagemang i sociala obligationer inte i nuläget kan förväntas lika gynnsam för Bolagets upplåningskostnad som engagemang i gröna obligationer. Detta kan dock komma att ändras. Vidare finns möjlighet för Bolaget att erbjuda finansieringslösningar till kund för socialt hållbara investeringar även om Bolaget inte engagerar sig i att emittera sociala obligationer.

För det andra är den förväntade hållbarhetsnyttan av billig finansiering inte lika självklar vid sociala investeringar som vid gröna investeringar. Gröna investeringar är ofta kapitalintensiva och tillgången till billig finansiering essentiell. Hållbarhetsnyttan av sociala investeringar är mer komplex och inte i samma utsträckning beroende av billig finansiering. Vid exempelvis byggande eller renovering av bostäder i socialt utsatta områden är de förväntade effekterna på den sociala miljön inte enbart beroende av bostäderna i sig, utan även av andra faktorer som till exempel polisiär närvaro, tillgången till vuxna förebilder för områdets ungdomar och möjligheten till sysselsättning för de boende i området. Detta medför att den förväntade hållbarhetsnyttan av Bolagets engagemang i social finansiering är mindre än vid grön finansiering.

Bolagets roll i sektorn och det nätverk som Bolaget byggt upp medför att det kan finnas andra möjligheter än finansieringslösningar som i högre utsträckning skulle kunna bidra till sektorns sociala hållbarhet. Bolaget skulle till exempel kunna understödja sektorns byggande av kompetens och modeller, med stöd i till exempel FN:s globala mål och ICMA:s ramverk för hållbara investeringar. Då det sociala området ligger utanför Bolagets kompetens 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

Digital transformation (eller digitalisering) är ett begrepp som speglar hur en verksamhet, en bransch eller ett helt samhälle genomgår verksamhetsomvandlingar i samband med ökad användning av modern informationsteknologi (Wikipedia). Begreppet speglar således inte själva tekniken i sig, utan har att göra med de förändrade arbetsmetoder, organisationsprocesser, affärsmodeller, samhällsstrukturer och kompetenskrav som den tekniska utvecklingen möjliggör. Nedan följer en beskrivning av sådant som karakteriserar det digitala samhället.

Det digitala samhället

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.

Den digitala transformationen innebär även att människor är ständigt *uppkopplade*. Därmed har interaktionen ökat och suddat ut gränser i tid och rum. Bland de stora vinnarna finns de som sitter på de stora *plattformarna*, med en kombination av stort *tekniskt kunnande*, många *användare* och enorma mängder *data*.

Den tekniska utvecklingen sker snabbt och förväntningar på de möjligheter som nya tekniska lösningarna medför blir snabbt standard för vad användare förväntar sig. För att följa med i konkurrensen i det digitala samhället är *innovationsförmåga* essentiellt.

Den digitala infrastrukturen och människans aktivitet inom denna bygger information om mänskliga behov och beteenden. Informationen skapar möjlighet att möta behov kunden själv inte visste att den hade. Detta medför att förståelse för *kundernas behov står i centrum* i det digitala samhället.

Den nya tekniken möjliggör även att produkter och tjänster kan *utformas i interaktion* med kund vilket medför att produkter och tjänster i högre utsträckning än tidigare kan specialiseras för att möta den enskildes behov. Arbetssättet medför även en lägre affärsrisk.

Vikten av kundkännedom har fått till följd att företag idag investerar i kompetens som är specialiserad på att förstå kundernas behov. Begrepp som kundupplevelse (CX), användarupplevelse (UX) och tjänstedesign är på allas läppar och nya arbetssätt där kundens medskapande står i centrum utformas. Alla ska följa ett *agilt arbetssätt*, där snabba iterativa processer testar kundens upplevelse för att uppnå största möjliga kundupplevelse till minsta möjliga risk.

Kunden och digital transformation

Utöver stora investeringsbehov, resursbrist och miljö- och klimatmässiga utmaningar som svensk kommunsektor står inför innebär även den tekniska utvecklingen nya utmaningar för sektorn (SKL, 2013). I takt med att samhället i övrigt genomgår en digital transformation möter även offentlig sektor nya krav från medborgarna. Människor förväntar sig i allt högre grad att snabbt, enkelt och säkert kunna sköta sina ärenden genom digitala kontaktvägar. Det ställs krav på nya digitala informationsvägar i dialogen mellan kommunerna och medborgarna och medborgarnas möjlighet att påverka förväntas vara en knapptryckning bort.

Detta medför att även kommunsektorn behöver anpassa sig till den nya tekniken och investera både tid och pengar i att ta fram nya leveransmodeller för sektorns välfärdstjänster. Den digitala transformationen innebär även en risk att de medborgare som inte anpassar sig till det digitala samhället hamnar i ett digitalt utanförskap. Detta ställer ytterligare krav på sektorn som ombesörjare av det svenska välfärdssamhället.

Men den digitala transformationen innebär även möjligheter. Den nya tekniken medför att den kommunala sektorns verksamhet kan effektiviseras. Om den nya tekniken nyttjas kan processer förenklas och såväl tid som kostnader för leverans av välfärdstjänster minska. Den nya tekniken medför även möjligheter att möta den resursbrist som sektorn står inför.

Bolaget och digital transformation

Motiven för att digitalisera kan variera. Nyttor och effekter som kan komma ur en digitaliserad verksamhet kan vara att frigöra tid, öka kapacitet och tillgänglighet, skapa bättre arbetsmiljö med mindre stressade medarbetare, större sökbarhet och större systematik för att underlätta processer och uppföljning (SKL, 2018b; SKL, 2018c). För Bolaget handlar det primärt dels 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. Dels att bygga

strukturkapital⁷ i den digitala infrastrukturen vilket möjliggör att kunskapsintensiva produkter och tjänster effektivt kan komma kunden till del.

Bolaget påbörjade under 2017 sitt digitaliseringsarbete för att utveckla en digital process för Bolagets utlåning. I själva verket påbörjades Bolagets digitaliseringsarbete långt tidigare, i och med arbetet med KI Finans. Visserligen är digitalisering av utlåningen en viktig, och dessutom nödvändig, anpassning till det nya samhället, men det är utvecklingen av KI Finans som ger Bolaget en fortsatt unik ställning på marknaden och en möjlighet att göra skillnad för kund.

Utmaningar

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 (som oundvikligen innebär extra kostnader). Ett exempel på en sådan verksamhet är det schweiziska företaget Loanbox som erbjuder en plattform där kommunala låntagare i Europa kan möta investerare utan mellanhand. Är detta något som skulle kunna utmana samarbetet Kommuninvest? Ja, kanske, men inte nödvändigtvis.

Förutom att vara intermediär är Bolaget även en aggregator. Det är den solidariska borgen, medlemmarnas gemensamma ansvarstagande, som från början har gjort att Kommuninvest blivit den framgångssaga som det har blivit. I en eventuell ny teknisk lösning där investerare, via till exempel en digital plattform eller blockkedja, möter kommunerna utan mellanhand, kommer investeraren möta en kredit- och likviditetsrisk motsvarande varje unik motpart och inte som i Kommuninvests samverkan kredit- och likviditetsrisken på Bolaget (eller med andra ord på kunderna sammantaget). För att en lösning utan intermediär ska vara en bättre lösning för Bolagets kunder krävs således att den kompensation som investeraren kräver för kredit- och likviditetsrisk exponering mot den enskilde kommunen är lägre än summan av kompensationen för exponering mot Bolagets kredit- och likviditetsrisk samt Bolagets påslag mot kommunen. Eftersom Bolagets påslag är i princip identiskt för alla kunder innebär detta i praktiken att en lösning utan intermediär skulle vara bättre för stora kommuner med hög kreditvärdighet än för små kommuner med lägre kreditvärdighet.

Givet att Bolagets påslag är högre än investerarnas värdering av enskilda svenska kommuner i relation till svenska kommuner i samverkan kan detta, åtminstone för större kommuner, vara en potentiell möjlighet till lägre finansieringskostnader. Sammanfattningsvis ser Bolaget att framtida innovationer kan komma att utmana samarbetet Kommuninvest. Det är viktigt att inse att Bolaget har legitimitet som finansiär endast så länge det kan leverera bättre upplåningsvillkor än marknaden i övrigt.

⁷ Strukturkapital är en term som används inom området management. En organisations interna strukturkapital kan bestå av tillämpade stödssystem för utvecklingsprocesser, ledning och produktion samt modeller för kunskapsöverföring och dokumentation. Även bransch- och marknadsinformation, patent och uppfinningar etc räknas hit. Det externa strukturkapitalet kan bestå av varumärke, kund- och leverantörsrelationer, nät av samarbetspartners med mera. Eftersom skillnaden mellan strukturkapital och humankapital är att det förra stannar i organisationen även om medarbetarna byts ut, kan strukturkapitalet ge organisationen en inneboende effektivitet och handlingskraft som i viss mån förblir oberoende av de enskilda medarbetarnas bidrag eller förmåga. Strukturkapitalet kan då fungera som balanspost i en organisation vars humankapital har utarmats via förlust av nyckelpersoner och andra personalresurser (Wikipedia).

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.⁸

Möjligheter

Låt oss återgå till uttalandet att det är utvecklingen av KI Finans som kommer att ge Bolaget en fortsatt unik ställning på marknaden. Etableringen av KI Finans har, i kombination med förtroende från kund, gett Bolaget en unik möjlighet att tillsammans med kund bygga upp en databas över kundernas finansiella transaktioner. Bolaget har dessutom, utifrån kunskap om skuldförvaltning och i kombination med marknadsdata, strukturerat och förädlat denna information och skapat verktyg för kund att bättre förstå och följa sin finansförvaltning.

Insikt: Med hjälp av information från kund bygger Bolaget internt strukturkapital som blir kundernas strukturkapital.

Vilka möjligheter finns då till utveckling av Bolagets digitala verktyg? Som beskrivet i inledningen av detta kapitel är data en av de viktigaste resurserna i det digitala samhället. Genom sitt stora förtroendekapital – hos kund såväl som på marknaden – har Bolaget goda möjligheter att nyttja sina unika data för att anskaffa ny information. Den större informationsmängden kan ge ökad nytta för kund genom ett bredare nyttjande av Bolagets plattform. En nyckel till framgång är sannolikt smarta partnerskap. Partnerskap med aktörer som likt Bolaget sitter på unik information (skapande av ekosystem av data) och/eller har kunskaper eller verktyg som skulle kunna bidra till ökad nytta för kund. Partnerskap där det finns ett ömsesidigt utbyte av att samarbetet kommer till stånd – där kostnaden för den gemensamma utvecklingen är lägre än om parterna skulle göra jobbet på egen hand.

Insikt: Bolaget behöver undersöka möjligheten till smarta partnerskap för att på ett effektivt sätt förbättra sitt erbjudande till kund och stärka sin position på marknaden.

Utöver data har Bolaget en unik tillgång i det nätverk som verksamheten har fört med sig. I dagsläget nyttjas detta nätverk genom att Bolagets medarbetare skapar kontaktytor mellan olika kunder men även mellan kunder och externa aktörer. Den tekniska utvecklingen möjliggör att Bolaget i denna process i hög grad kan ersätta Bolagets medarbetare med digital infrastruktur, vilket gör nyttjandet av nätverket mer effektivt. Detta medför till exempel att kunderna kan nyttja nätverket även om Bolagets medarbetare inte är tillgängliga.

Insikt: Bolaget bör undersöka möjligheten till digitala nätverkstjänster för att möjliggöra effektivt kunskaps- och erfarenhetsutbyte inom det nätverk som Bolaget byggt upp.

Slutligen en reflektion kring det tidigare påståendet kring framtidens behov av intermediärer. För på sätt och vis är Bolaget även med ett utvecklat KI Finans eller med digitala nätverkstjänster snubblande likt en mellanhand. Faktum är att det även i framtiden finns ett behov av intermediärer. Skillnaden är att den digitala världens mellanhänder måste skapa mervärde för att vara relevanta. Inte bara vara en sluss, utan en som kan förädla information

⁸ Notera att Bolaget redan har etablerade samarbeten med forskningsmiljöer inom teknisk utveckling.

och skapa trygghet i kundens relation med andra aktörer. Den framgångsrike intermediären – ett framgångsrikt digitalt Kommuninvest – hjälper till att bringa ordning i det som för den enskilde kunden utan hjälp inte blir annat än kaos.

Bolagets relation till kund vid ökad digitalisering

I en digitaliserad värld kommer Bolaget vara leverantör av digitala produkter och tjänster. De uppgifter som tidigare utfördes av Bolagets medarbetare kommer utföras av en dator. Detta medför att Bolaget får en annan roll i relation till kunderna och att nya krav kommer att ställas på Bolagets kompetens. Att leverera digitala system som möter kundernas behov av kunskap är en annan sak än att i diskussion människa med människa bygga kunskaper. Det förutsätter att insikter om kundens utmaningar och behov byggs in i den digitala lösningen, något som både kräver förmågan att kontinuerligt fånga kundernas utmaningar och behov och att omsätta dem i tekniska lösningar. Bolaget behöver även bistå kunderna i användandet av de digitala lösningarna på ett sätt som ger en känsla av enkelhet och trygghet.

Detta förutsätter att Bolagets medarbetare besitter kognitiva förmågor som kreativitet och social intelligens. Exempel på sådana förmågor är att kunna lyssna aktivt för att ge full uppmärksamhet åt vad kunden säger, att ta tid för att förstå de utmaningar och behov som kunden ger uttryck för, att ställa frågor vid behov och att inte avbryta vid olämpliga tillfällen, att vara receptiv och medveten om andras reaktioner och förstå varför de reagerar som de gör samt att aktivt söka efter sätt att hjälpa kunderna.

Insikt: Den digitala världen ställer nya krav på Bolagets kompetens.

Risker

Automatisering och digitalisering innebär flera möjligheter men för också med sig nya utmaningar som behöver hanteras. Dessa utmaningar kommer finnas inom till exempel ledarskap och omställningsförmåga, äganderätt till data och utmaningar med personlig integritet och säkerhetsrisker genom skadlig dataanvändning och datamanipulation (SKL, 2018b).

Som en del av utvecklingen mot ökad tillämpning av digital infrastruktur kommer utveckling av regelverk för dataanvändning och datatillgång att vara avgörande för utvecklingen. Det finns idag inga fastställda regler och riktlinjer kring fundamentala behov som till exempel integritetsskydd och etik. Avsaknaden av regler och riktlinjer medför att Bolaget självt behöver göra avvägningar gällande etik, insynsmöjligheter, integritetsskydd, likabehandling med mera. Detta för att undvika att nödvändiga satsningar blir 'dåliga initiativ'.

Som stöd till Bolagets beslutsfattande kan användas principer som tagits fram av olika organisationer (ACM, 2017). Dessa principer tar fasta på perspektiv som likabehandling, ansvar, testning, insyn i arbetsprocess och validering.

Utöver frågor kring etik och integritet sker i samband med den digitala transformationen även en riskförskjutning inom andra områden. Här kan till exempel nämnas Bolagets operativa risk. Med operativ risk avses risken för förluster till följd av att interna processer och rutiner är felaktiga eller inte ändamålsenliga, mänskliga fel, felaktiga system eller externa händelser inklusive legala risker. En ökad tillämpning av digital infrastruktur istället för mänsklig handläggning kommer sannolikt att innebära en förskjutning av risken från mänskliga fel till systemrelaterade fel. Riskerna skall dock även i framtiden reduceras genom god styrning och

kontroll och därmed skall riskerna hållas på en kontrollerad och acceptabel nivå. Skillnaden kan bli att de riskhanterande åtgärderna blir av annan karaktär än vad de hittills varit.

Insikt: Bolaget behöver vara uppmärksam på de risker som kommer av de nya arbetssätt som möjliggörs av den nya tekniken. Bolagets riskramverk kommer sannolikt successivt behöva anpassas efter de nya förutsättningarna.

4 Bolagets verksamhet

Grundläggande principer och förutsättningar

Även om Bolagets uppdrag och grundläggande principer kan te sig självklara, kan det vara bra att påminna sig om dem, då de utgör ramen för de produkter och tjänster som Bolaget erbjuder och kan komma att erbjuda sina kunder i framtiden.

Uppdraget

I verksamhetsidén framgår att Bolaget i egenskap av "...samhällsnyttig kommungäld [ska ge] kommunsektorn i Sverige effektivast möjliga finansförvaltning med fokus på finansiering.". Bolaget ska vidare "...företräd[a] den kommunala sektorn i finansieringsfrågor. Bolaget ska därigenom "...bereda medlemmarna ekonomisk nytta."

Visionen

"Kommuninvest ska vara världens bästa organisation för kommunal finansförvaltning. Vi finansierar de svenska lokala och regionala sektorernas utveckling och investeringar för ett gott och hållbart samhälle."

Värderingar

Kommuninvest är en medlemsorganisation som arbetar utifrån en kommunal värdegrund. Varje medlem har en röst oavsett storlek, affärsvolym eller insats. Bolaget ska bedriva en allmän och samhällsnyttig verksamhet utan vinstsyfte.

Tillgångar

Bolagets framgång vilar på förmågan att förvalta och förädla de 'tillgångar' som Bolaget besitter. 'Tillgångarna' är resultatet av en organisk resa där kundernas förflyttning banat väg för Bolagets rörelse. Vissa av 'tillgångarna' är investeringar som Bolaget gjort, andra är sådana som vuxit i takt med att verksamheten bedrivits och som, om de används klokt, kan ge stort mervärde till kund.

Bolagets grundläggande 'tillgång' är medlemmarnas **solidariska borgen**. Denna var och är förutsättningen för Bolagets, och därmed medlemmarnas, tillgång till stabil och billig finansiering.

I takt med att finansieringsverksamheten vuxit har Bolaget byggt **kunskap**. Först och främst kunskap om hållbar skuldförvaltning. Utöver detta även bredare kunskap om kundernas ekonomi i sin helhet. Denna rörelse är dels en konsekvens av kundernas efterfrågan på kunskap, men den är även resultatet av att Bolaget, i linje med finansiella regelverk, byggt kunskap för att bedöma hållbarheten i kundernas skuldnivå.

Centralt i arbetet med kundernas ekonomiska hållbarhet är tillgång till **ekonomiska data**. Från kommunkoncernernas årsredovisningar samlar Bolaget in data som sammanställs till en databas med ekonomisk statistik över kunderna och sektorn.

Ur kundernas behov av förståelse för sin finansförvaltning föddes tanken om ett digitalt verktyg – KI Finans – där kunderna kunde samla sina finansiella transaktioner och i

kombination med marknadsdata lära känna finansiella risker kopplade till sin verksamhet. Den **digitala infrastrukturen** gav kunderna möjlighet till en bättre överblick och till ökad effektivitet i relation till sin finansförvaltning. På samma gång blev kundernas **finansiella data** en 'tillgång' för Bolaget att förädla för att skapa mervärde för kund.

I takt med att samarbetet Kommuninvest växte och verksamheten bedrevs byggdes ett **nätverk**. Ett nätverk bestående av Bolagets kunder, men även av andra aktörer med vilka verksamheten och kundernas efterfrågan på kunskap krävde kontakt.

Centralt bland Bolagets 'tillgångar' är även det **förtroende** som Bolaget åtnjuter från sina kunder och från andra aktörer på marknaden och i det offentliga landskapet. Delvis bottnar detta förtroende i Bolagets konstruktion – i medlemskapet. Men framförallt är förtroendet en konsekvens av att Bolagets framgångsrika verksamhet.

Övriga förutsättningar

Svensk kommunsektor präglas av det kommunala självstyret, vilket medför att Bolagets kunder har stort behov av självständighet. Det är således viktigt att Bolaget vid utformande av produkter och tjänster är medvetet om och har respekt för behovet av självständighet.

Av Bolagets verksamhetsidé framgår att Bolaget ska uppfattas som en kvalitets- och kunskapsorienterad organisation. Detta är viktigt att beakta vid utarbetande av nya produkter och tjänster.

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 Kommunvärd 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 (inte minst efter att Bolaget under Finanskrisen visade prov på den styrka samarbetet besitter) och dessutom, i takt med att Bolaget flyttat fram sina positioner, har högre förväntningar på relationen med Bolaget.

Nuvarande produkter och tjänster

Bolagets produkter och tjänster är starkt kopplade till de 'tillgångar' som diskuterades tidigare i kapitlet. 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 |

* Notera att Öppen-data-applikation och Forskningsrapporter ligger inom ramen för Föreningens och inte Bolagets verksamhet.

** Dessa är interna verktyg som Bolagets medarbetare utgår från i samtal med kund.

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. Notera även att vi i promemorian beskriver att Bolagets produkter och tjänster ligger inom ramen för två av dessa affärsområden. 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.

Utlåningsprocessen är i dagsläget manuell men den tekniska utvecklingen har medfört att Bolaget investerar i digital infrastruktur för att inom en snar framtid möjliggöra en digital utlåningsprocess ('KI Finans Låna'). Detta kommer att medföra en effektivisering av Bolagets verksamhet, så till vida att mänskliga resurser kan ersättas av datorkraft. Det kommer även att innebära att den naturliga kontaktytan mellan Bolaget och dess kunder kommer att förändras vilket kan komma att påverka Bolagets relation till sina kunder.

Sektorn har med tiden gjort en förskjutning i sitt behov att bredda och fördjupa sina kunskaper inom finansförvaltning. Bolaget har samtidigt kommit att förvärva sig ett ökat *förtroende* hos

sina kunder. Detta har sammantaget medfört att kunderna kommit att efterfråga Bolagets *kunskap* kring finansförvaltningsfrågor. Kundernas egen kunskapsutveckling har även inneburit en ökad efterfrågan på kunskap om *ekonomisk hållbarhet* i sin helhet, och på samspelet mellan finansförvaltning och kundens ekonomi i övrigt. Exempel på Bolagets produkt- och tjänsteutbud inom dessa områden är dels de samtal som Bolaget har med kunderna kring skuldupplägg och den ekonomiska hållbarheten ('Kommunanalysen'). Dels är det de rapporter och analysverktyg som finns i KI Finans som ger både nulägesbeskrivningar och scenarioanalyser relaterade till kundernas skuldförvaltning.

Bolaget betraktas av sina kunder inte som en långgivare vilken som helst, utan som en som förstår deras vardag – som *en i familjen*. Detta medför att det har skapats en förväntan på att Bolaget ska ha 'örat mot marken' och ska förmedla kunskap inte enbart inom det egna expertområdet utan om allehanda frågor som påverkar kundernas ekonomiska situation. Bolagets *nätverk* av nästan alla Sveriges kommuner och landsting och av andra offentliga aktörer (myndigheter, intresseorganisationer etcetera) ger även Bolaget en unik möjlighet att identifiera för sektorn viktiga frågor och att förmedla kontakt mellan de som efterfrågar kunskap och de som besitter den. Bolaget ger utöver kunskapsförmedling dessutom i viss utsträckning själva råd i vissa av dessa frågor.

Stort beroende av humankapital

Bolagets utveckling av produkter och tjänster har skett successivt och hittills i högre grad som svar på behov hos de kunder som haft starkast röster, än genom proaktivt och systematiskt arbete med hänsyn till alla kunders behov.

Till skillnad från Bolagets utbud inom Finansiering som är standardiserat och där alla produkter erbjuds alla kunder är Bolagets kunskaps tjänster i hög grad individuellt framtagna och i olika grad erbjudna Bolagets kunder.

Den främsta orsaken till detta är brister i internt strukturkapital relaterat till ett flertal av Bolagets kunskaps tjänster. Det är i stor utsträckning upp till varje enskild medarbetare att, inom ramen för kommunal finansförvaltning och utifrån gemensamma planer och mallar, utforma den tjänst som kunden ska erbjudas. (Detta gäller ej för de rapporter och verktyg som finns i KI Finans eller Bolagets Kommunanalys.) Bolagets kunskaps tjänster är således starkt förknippade med medarbetarnas humankapital och även om kompetensen hos Bolagets anställda generellt är hög medför nuvarande arbetsmetodik ett stort personberoende och att rådgivningens kvalitet och innehåll kan variera mellan olika kundansvariga och därmed mellan olika kunder.

Att Bolagets rådgivning i stor utsträckning sker analogt, det vill säga i mötet mellan Bolagets medarbetare och kund, innebär att resurserna för Kunskapsbyggande är begränsade. Detta, i kombination med att Bolaget saknar en tydlig struktur för fördelning av rådgivningstid mellan olika kunder, medför att antalet rådgivningstimmar för en specifik kund är beroende av kundens uttalade efterfrågan och initiativförmåga. Detta medför att antal rådgivningstimmar varierar mellan olika kunder.

Förutsättningar för Bolagets framtida produkt- och tjänsteutbud

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' som sitter 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. Detta minskar personberoendet relaterat till Bolagets kunskapstjänster och säkerställer kvaliteten i Bolagets utbud. Vidare medför det ett säkerställande av kundernas likabehandling.

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.

För att möta kundernas behov även i framtiden behöver Bolaget investera i nya 'tillgångar'. Till exempel gör den digitala utvecklingen att Bolagets behöver investera i den digitala infrastrukturen. En digital infrastruktur innebär dessutom att det interna strukturkapital som Bolaget bygger blir kundernas strukturkapital, vilket ger bättre förutsättningar för kunderna själva att upprätthålla och vidareutveckla sin kompetens.

Bolagets intäktsmodell

Bolaget har två intäktskällor; ränteintäkter och licensavgifter. Licensavgifterna täcker kostnader förknippade med KI Finans. Bolagets ränteintäkter täcker, utöver kostnader för utlåningsverksamheten, kunskapstjänster (exklusive KI Finans), investeringar samt Föreningens kostnader. Detta medför att ökade kostnader för såväl kunskapstjänster, 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 intäktsmodell 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**. Utöver detta finns vissa produkter och tjänster som erbjuds men som inte har en explicit intäktsmodell. För det första kan nämnas den **rådgivning och kunskapsbyggande** som bedrivs av Bolagets medarbetare, exempelvis enskild rådgivning och Bolagets Finansseminarier.

Vidare täcker räntenettot Bolagets **investeringskostnader** samt **kostnader för forskning och utveckling**. Investeringar kan motsvara strategiska satsningar i framtida produkter och tjänster eller i Bolagets infrastruktur och/eller leveransmodell.⁹ Kostnader för forskning och

⁹ Notera att investeringskostnader för nya produkter/tjänster kan ses som ett lån från Bolagets ränteintäkter som betalas tillbaka i samband med att den nya produkten/tjänsten lanseras.

utveckling kan sägas vara 'investeringar av mer explorativ karaktär' som till exempel Bolagets utforskande av artificiell intelligens.¹⁰

Slutligen, eftersom Föreningen inte har några egna intäktskällor, ska Bolagets intäkter även finansiera den *verksamhets som bedrivs i Föreningens regi*.¹¹ Exempel på denna verksamhet är Bolagets forskningsverksamhet samt kostnader för tidningen Dialog.

Konsekvenser av ränteintäkt som primär intäktskälla

För Bolaget finns vissa fördelar med att merparten av intäkterna går via utlåningsräntan. För det första finns redan etablerade betalningsströmmar förknippade med Bolagets utlåning, vilket underlättar Bolagets administrativa arbete. För det andra medför den stora utlåningsvolymen i kombination med Bolagets marknadsposition en trygghet i Bolagets intjänning.

Ur ett kundperspektiv är det senare något problematiskt. För det första gör den stora utlåningen att kostnader förknippade med annan verksamhet blir '*osynliga*' och att det därför är svårt att utifrån bedöma Bolagets effektivitet. För det andra gör Bolagets marknadsledande ställning att Bolaget i stor utsträckning är prissättare och därmed kan utnyttja prisutrymmet till att betala för sådan verksamhet som *saknar ekonomisk bärkraft*, det vill säga där kunderna egentligen saknar betalningsvilja.

En tredje konsekvens av ränteintäkt som primär intäktskälla är att *Bolagets konkurrenskraft på utlåningsprodukter* försämras ju högre kostnader Bolaget har för engagemang i andra produkter och tjänster som inte bär sina egna kostnader (inklusive Föreningens verksamhet). Som beskrevs ovan finansieras även delar av Bolagets investeringar via ränteintäkter. Detta medför således att Bolagets *investeringstakt eller satsningar på forskning och utveckling påverkar Bolagets konkurrenskraft* på utlåningsmarknaden. Detta är inte nödvändigtvis ett problem, men något som Bolaget bör beakta i samband med större investeringsbeslut.

Här bör även poängteras att Bolagets konkurrenskraft på utlåningsmarknaden snabbt kan förändras medan Bolagets kostnadsmassa är trögrörlig. Detta i kombination med att (åtminstone vissa av) kunderna är relativt priskänsliga och dessutom har förhållandevis kort kapitalbindning innebär att Bolaget snabbt kan förlora stora utlåningsvolymen.¹²

Slutligen medför Bolagets intäktsmodell att *de kunder som lånar mycket av Bolaget betalar mer* – inte bara för själva lånen, utan även för de andra produkter som finansieras via Bolagets ränteintäkter. Detta innebär i förlängningen att, allt annat lika, en kund som lånar mycket via Bolaget betalar en högre kostnad för till exempel rådgivning och Föreningens verksamhet. På motsvarande sätt är insatsen för nya investeringar högre för kunder som lånar mer än för de som lånar mindre.

I det fall Bolagets kunder erhöll all sin finansiering via Bolaget skulle potentiellt denna problematik vara mindre. En stor kommun med många invånare har generellt en större låneskuld. I ljuset av detta kan nuvarande intäktsmodell förväntas medföra att kostnaden *per*

¹⁰ I redovisningstermer betraktas inte satsningar på forskning och utveckling som en investering utan som en kostnad.

¹¹ Föreningens kostnader utgör cirka 8 procent av Bolagets totala operativa kostnader, vilket idag motsvarar cirka 1,7 räntepunkter av Bolagets utlåning.

¹² Detta hände under 2013 i samband med att Bolaget höjde utlåningsmarginalen i syfte att kapitalisera Bolaget.

invånare för Bolagets produkter och tjänster som finansieras med ränteintäkter blir relativt lika mellan olika kunder.

Å andra sidan, givet att som idag olika kunder lånar olika mycket hos Bolaget bidrar, allt annat lika, de som nyttjar Bolaget i högre utsträckning vad gäller finansiering – och därmed bidrar till de stordriftsfördelar större upp- och utlåningsvolymerna medför – *mer* för rådgivning och Föreningens verksamhet.

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.

Bolagets kunder, såväl förtroendevalda som tjänstepersoner, är mycket nöjda med Bolagets verksamhet. Detta framgår av såväl de årliga undersökningarna NKI och NMI som i genomförda VD-möten och Kundresans djupintervjuer. Trots det finns möjlighet för Bolaget att vässa erbjudandet för att bättre möta kundernas behov. Detta dels relaterat till de tjänster Bolaget redan idag erbjuder kund, dels sådant som Bolaget i nuläget inte tillhandahåller inom ramen för sitt erbjudande. Nedan följer en sammanställning av insikter kring kundernas behov i relation till Bolagets produkter och tjänster.

Stabil och billig finansiering är det viktigaste

I linje med att Bolagets primära uppdrag är att tillhandahålla stabil och billig finansiering framgår av den samlade informationen att detta är det kunderna (förtroendevalda såväl som tjänstepersoner) värderar högst och även anser att Bolaget är bäst på att leverera. I årets kundundersökning uppger 85 procent av respondenterna (tjänstepersoner) att Bolaget är bättre än övriga aktörer på marknaden, 6 procent att Bolaget är likvärdigt andra aktörer och enbart 0,3 procent att Bolaget är sämre. Såväl NKI som Kundresan visar även att kunderna anser att det är mycket enkelt att låna via Bolaget.

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

Kunderna upplever tidsbrist i relation till sin finansförvaltning

Det framgår tydligt i intervjuerna att kunderna inte anser sig ha tillräckligt med tid att lägga på sin finansförvaltning. Såväl i större kommuner som i små och medelstora kommuner kämpar tjänstepersonerna med att få sin tid att räcka till då de slits mellan, ibland mycket, olika arbetsuppgifter.

Kunderna uttrycker bland annat att de skulle behöva lära sig mer om finansförvaltning, men att tiden inte räcker till. Tidsfrågan kommer även upp i samband med frågor kring KI Finans där kunderna ser ett värde i att komma igång med KI Finans, men varken har tid att lägga om data från sina nuvarande, egenhändigt byggda, Excellsnurror till KI Finans eller för den delen lära sig att använda KI Finans. Detta även om kunderna inser att de på sikt skulle spara mycket tid om de gjorde det.

Tid påtalas även som en orsak till att kunder inte engagerar sig i Gröna lån. Anmärkningsvärt är det faktum att de som *ej själva har* Gröna lån har en uppfattning om att processen kring lånen är krånglig och tidskrävande. De som *själva har* Gröna lån anser istället att processen vare sig är krånglig eller särskilt tidskrävande.

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.

Kunderna har behov av djupare och bredare kompetens

Många av Bolagets kunder arbetar inte enbart med finansförvaltning utan har även ansvar för budgetfrågor och andra ekonomifrågor. Detta medför att specialistkompetens inom finansförvaltningsfrågor ofta saknas, vilket medför en osäkerhet hos kunderna. Detta gäller i synnerhet kunder i små och medelstora kommuner. Som en konsekvens efterfrågas från Bolaget, av såväl förtroendevalda som tjänstepersoner, mer kunskaper inom detta område.

Kunden har vidare en förväntan om att Bolaget inte enbart ska ha kompetens inom finansförvaltningsfrågor utan även ska veta svaren på allehanda frågor som rör kundernas ekonomi. Här kan nämnas till exempel skatteregler och frågor kring att äga eller hyra fastigheter. Kunden uttrycker att Bolaget, till skillnad från andra aktörer på marknaden, har en god förståelse för sektorn. Vidare spelar Bolaget en viktig roll i att veta vad som sker i andra delar av sektorn, såväl vad gäller andra kommuner som vad gäller lagar och regler som påverkar kommunernas ekonomi. Bolaget förväntas ha 'örat mot marken' och kunna förmedla detta till kund.

Av intervjujsharen framgår att kunderna är angelägna om att göra rätt och att de behöver råd och stöd i att säkerställa detta. Behovet av stöd sträcker sig från detaljer, som att kontrollera att siffrorna är rätt, till att tolka lagar och regler, till att sätta strategier för finansförvaltningen. Vissa kunder har egna nätverk tillsammans med andra kommuner där de kan få råd och stöd. Vissa har externa konsulter som hjälper dem att känna sig trygga. Andra kunder påtalar att de gärna skulle önska att de var mindre ensamma. De flesta kunder uttrycker att de har ett stort förtroende för Bolagets kundansvariga och att de gärna förlitar sig på dessa. Variationen är dock stor beträffande i vilken utsträckning kunden har kontakt med Bolagets medarbetare.

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.

Kunderna vill se på sin finansförvaltning ur ett längre perspektiv

Många kunder uttrycker en önskan om att se på sin finansförvaltning ur ett längre perspektiv. Detta gäller inte minst nivån på skulden. Kunderna ger uttryck för att kommunernas investeringsbeslut ofta är alltför kortsiktiga och att de saknar verktyg för att göra en mer långsiktig bedömning. Kunderna framför bland annat behov av att "kontinuerligt analysera och belysa det långa ekonomiska perspektivet - att ha förmåga att kvantifiera framtiden i framåtblickande analyser". Detta belyser att det finns en "vilja att hantera den kommunala förmögenheten med god ekonomisk hushållning" men att det finns en avsaknad av verktyg för att formulera "tydliga goda ekonomiska mål".

Bland medlemmarna finns många kommuner som står inför mycket stora investeringar, vilket medför en oro att alltför stora investeringar kan komma att ge en ekonomi som inte är långsiktigt hållbar.

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

Utmaningar i kommunikation mellan förtroendevalda och tjänstepersoner

De skillnader som kommer av olikheter i uppdrag och roll medför inte sällan utmaningar i kommunikationen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner angående skuldsättning och hållbar finansförvaltning (se kapitel 2).

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.

Vissa kunder upplever inte Bolaget som opartiskt

Vissa av Bolagets kunder anlitar andra rådgivare än Bolaget för att få stöd i ekonomiska och finansiella frågor. Av dessa rådgivare är några 'oberoende' och säljer inte finansiella produkter. Andra är kreditmarknadsbolag eller förmedlare av exempelvis derivat.

I samtal med kund om ett ökat engagemang från Bolaget vad gäller rådgivning var bilden relativt splittrad. Många av kunderna, i synnerhet små- och medelstora, välkomnade detta och såg en stor nytta för sektorn. Andra, primärt större kunder samt kunder från kommunala bolag, såg att det kunde finnas en problematik i att Bolaget ger råd och samtidigt bedriver utlåningsverksamhet, då rådgivningen befarades kunna komma att bli partisk. Ingen av de som intervjuades uttryckte dock farhågor kring Bolagets eventuella partiskhet i relation till de verktyg som finns i KI Finans.

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

Sektorn har behov av en operativ skuldförvaltare

I samtalen ställdes frågan hur kunderna skulle ställa sig till om Bolaget blev en skuldförvaltare snarare än enbart finansiär.¹³ Även här lyftes problematiken med Bolagets potentiella partiskhet. I intervjuerna framkom även att kommunernas självbestämmande är en viktig fråga att beakta i samband med utformande av en mer helhetlig skuldförvaltningslösning.

För vissa kunder var det egna intresset för arbetsuppgiften en orsak till ett relativt svalt intresse för en skuldförvaltningstjänst. I intervjuerna framkom dock att det fanns en tro om att en skuldförvaltningstjänst skulle kunna bidra till ökad nytta för sektorn – i synnerhet för de mindre kommuner där skuldförvaltning enbart är en liten del av tjänstepersonens arbetsuppgifter.

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.

¹³ Notera att frågan i Kundresan inte hade en direkt koppling till Bolaget utan till en extern aktör generellt.

Digitala verktyg är bra – men vägledning behövs

Vid utvärdering av kundernas upplevelse av KI Finans finns två läger. Å ena sidan finns de kunder som kommit igång med KI Finans som sitt primära skuldförvaltningsverktyg. Dessa kunder, som inte sällan är kunder som lägger mycket tid på skuldförvaltning, är nöjda med KI Finans och anser att KI Finans hjälper dem mycket i utförandet av sina uppgifter. Det andra lägret har ännu inte kommit igång med KI Finans.

Av de som ännu inte kommit igång med användandet av KI Finans finns en tro om att systemet skulle kunna hjälpa dem i deras arbetsuppgifter och i att kunna frigöra tid. Det finns dock en tröskel för att börja använda det. Det krävs tid att sätta sig in i systemet och eftersom många kunder inte arbetar särskilt frekvent med finansförvaltningsfrågor hinner de glömma det de lärt sig mellan tillfällena. Även om de skulle önska att de hade tid att lära sig KI Finans fortsätter de använda sina (i stor utsträckning) egna Excellösningar där de känner sig bekväma.

Av kundundersökningen, där möjlighet finns till fria kommentarer, framkommer att i de fall kunderna är missnöjda är detta relaterat till upplevda brister i KI Finans. Kommentarererna rör såväl befintlig funktionalitet – att KI Finans upplevs krångligt – och att större flexibilitet och ytterligare funktionalitet önskas. Det är uppenbart att det är viktigt att systemet är enkelt och svarar mot kundernas olika behov.

Många av Bolagets kunder, i synnerhet de hos mindre och medelstora kommuner, visar på en relativt stor osäkerhet vad gäller finansförvaltningsfrågor. Osäkerheten framgår i samband med svar kring digitalisering där kunderna generellt är positiva till en högre grad av digitalisering, men ser det som nödvändigt med personlig kontakt i samband med affärsavslut.

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 Andra aktörer på marknaden

För att veta om företaget gör det som mest ligger i kundernas intresse är det även viktigt att ta reda på vad andra aktörer på marknaden gör.

På grund av regulatoriska incitament samt kunders efterfrågan har Bolagets systerorganisationer till viss del andra typer av produkter och tjänster än Bolaget. Deras utvecklande av nya produkter och tjänster har dock under de senaste åren varit mycket snarlik Bolagets utveckling.

Det finns konkurrenter inom alla produkt- och tjänsteområden där Bolaget idag har ett engagemang. På vissa områden har företaget uppenbara absoluta eller komparativa fördelar relativt andra aktörer. Likväl finns områden där andra aktörer har bättre förutsättningar än Bolaget. Möjligen skulle kunderna få bäst utväxling om Bolaget inom vissa områden samarbetade närmare med andra idag konkurrerande aktörer.

Europeiska systerorganisationer

Som en del i Bolagets omvärldsanalys ingår att bevaka det arbete som sker inom Bolagets systerorganisationer. Likheter i organisationernas uppdrag medför möjlighet till såväl inspiration som samarbete.

BNG Bank

Kommuninvest nederländska systerorganisation BNG Bank tillhandahåller olika lånefinansieringslösningar inklusive hållbara lån. De hållbara lånen erbjuds till nederländska icke-vinstmaximerande föreningar som erbjuder ”social housing” samt hållbara kommuner och bostadsföreningar. Urvalet av hållbara kommunerna tas fram genom en modell utvecklad i samarbete med Tilburg universitet.

Förutom lånefinansiering tillhandahåller banken även betalningstjänster. Aktuella tjänster inkluderar enstaka betalningar, brådskande betalningar och ”gruppbetalningar” (som tex löner). Infrastrukturen för denna tjänst kom till redan 1914 då beslut fattades att den statliga finansiering till kommunerna skulle gå via BNG Bank, varför alla kommuner satte upp ett betalkonto hos aktuell bank. I dag har banken cirka 90 procent av alla kommunala betalflöden. Betalflödena är harmoniserade enligt SEPA-standard, vilket möjliggör effektiva processer. Banken har strategiska motparter som levererar systemlösning för dessa betalningsflöden samt utveckling därav, men har egen personal för att verkställa processerna under kontorstid.

Det finns regelverksmässiga (tex PSD2) och tekniska förändringar (tex dygnet-runt plattformar) som utmanar kostnadseffektiviteten och konkurrensfördelen som BNG bank för närvarande har i dessa tjänster. Vissa enskilda kommuner som har aggregerade stora betalflöden och har därvid erhållit kostnadseffektiva alternativa lösningar från kommersiella banker.

NWB Bank

Den nederländska systerorganisationen NWB Bank ("Vattenbanken") erbjuder främst olika lånefinansieringslösningar såsom räntebärande lån, förfinansieringskrediter samt derivat. Banken har även i sitt produktutbud gröna lån och sociala lån. De gröna lånen används för investeringar av nederländska vattenmyndigheter, vilka är ansvariga för vatten- och flodbankshanteringen. De sociala lånen går till investeringsprojekt inom "social housing".

MuniFin

Den finska systerorganisationen MuniFin har ett separat helägt dotterbolag, Financial Advisory Services Inspira Ltd, som erbjuder konsulttjänster inom finansområdet som till exempel förvärvs- och investeringsanalyser och koncernomstrukturering. Vidare jobbar dotterbolaget med rådgivning avseende OPS-projekt (offentlig privat samverkan).

Inspira har nyligen tagit fram ett simuleringsverktyg för kommunkoncernernas budget. I detta verktyg ingår såväl resultat- som balansbudget, men även olika makroekonomiska variabler som möjliggör framåtblickande analyser. MuniFin erbjuder även samma digitala skuldanalysverktyg som Bolaget, dock under namnet Apollo. För att understödja nyttjandet av Apollo har MuniFin bland annat satsat på att producera instruktionsvideos.

Kommunalbanken

Den norska systerorganisationen Kommunalbanken erbjuder inom kunskapsbyggande tjänster sina kunder en grundläggande utbildning i skuldförvaltning bestående av bland annat låneprocessen, finansrapportering, skuldförvaltning samt KBN Finans (motsvarande KI Finans).

Kommunekredit

Den danska systerorganisationen Kommunekredit erbjuder utöver vanlig lånefinansiering även finansieringslösningar och kunskapsrelaterade tjänster inom leasing. Kunskapsstjänsterna innefattar till exempel kunskap om vad leasing är och hur det fungerar samt en beräkningsapplikation för leasingavgifter. Vidare erbjuder Kommunekredit finansiering i OPS-projekt samt tillhörande kunskapsstöd. Kommunekredit bidrar även genom finansiellt stöd till en fond som arbetar med utveckling av utbildning för förtroendevalda och tjänstepersoner inom kommunal sektor.

Övriga aktörer

Kommersiella banker

De kommersiella bankerna har konkurrenskraft främst via förmedling av marknadsupplåning via kommunala upplåningsprogram. Intresset i kommunsektorn för grön finansiering, vilket främst sker genom marknadsupplåning på kapitalmarknaden och inte via bankernas balansräkning, förstärker intresset för kommuner att emittera på kapitalmarknaden. Inom lånefinansiering agerar förutom de kommersiella bankerna även överstatliga institut som Europeiska investeringsbanken (EIB), Nordiska investeringsbanken (NIB) och Europarådets utvecklingsbank (CEB).

Oberoende rådgivare

Vidare säljer ett antal oberoende rådgivare såsom NORM, Entropi, Söderberg och partner och JLL kunskapsbyggande tjänster som långtidsprognos, skuldportföljanalys samt

pensionsskuldrådgivning. Revisionsbyråer PwC, EY och McKinsey jobbar alla med dedikerade arbetslag gentemot offentlig sektor och i vissa fall specifikt mot kommunsektorn. Nedan följer några exempel på kunskapsbyggande tjänster som dessa konsulter erbjuder.

Söderberg och partner erbjuder tjänster med inriktning på kapital-, pension och försäkringsrådgivning. Bland annat erbjuds analystjänster där utbudet inom områdena fonder, fondförsäkring, livförsäkring, hållbart sparande, marknadsanalys, och aktier bedöms, betygssätts varefter konsulten antingen lämnar en rekommendation eller avrådan avseende de aktuella produkterna och lösningarna.

Entropi erbjuder bland annat löpande bevakning och hantering av ränteexponeringar. Vidare erbjuds kunskap om risker i finansiella instrument, analys/simuleringar avseende exponeringen och aktuell resultatpåverkan, formulering av finanspolicy som fastställer mål och strategier inklusive ramar och befogenheter.

PwC erbjuder till exempel finansiell scenarioanalys för beslut för investeringar i fastighetsbeståndet. Tjänsten inkluderar analys av behov och bestånd, framtagande av fastighetsstrategi, modulering och uträkning av ekonomiska effekter samt tydliggörande av organisation för genomförande av strategi. Genom PwC Academy erbjuds utbildning inom bland annat ekonomi och verksamhetsstyrning, fötroendevalda inklusive revision samt ledning och styrning.

EY erbjuder bland annat transaktionsrådgivning som inkluderar värdering av verksamheter, skräddarsydda finansiella kalkylmodeller inför strategiska beslut som till exempel investeringar och finansieringsrådgivning som till exempel projektfinansiering, OPS, obligationslån

McKinsey tittar just nu på att utveckla en gedigen benchmarking-modell för kommuner, landsting och regioners ekonomi, ur finansiellt och operativt hänseende. Grundtanken från kommunens perspektiv är att man ska kunna jämföra sig med kommuner med liknande förutsättningar, och förstå vilken förbättringspotential man har inom olika områden baserat på gemensamma förutsättningar. Verktuget skulle kunna utvecklas dels i en grundläggande, öppen version baserat på Kolada, och en avancerad version där man förfinar resultaten med hjälp av data direkt från kommunen i samarbete med de som är intresserade. Analysen skulle kunna täcka områden som strukturella faktorer, prognoser för den demografiska utvecklingen, kommunens finanser med prognoser för investeringar och finansiering, översikt och analys av tillgångssidan, verksamhetsdriften med anställda, IT, upphandling, tjänster - men även kvalitetsmått såsom utfall, resultat, invånarnas nöjdhet och den privata sektorns framgångar. Även dimensionen att mäta, jobba med benchmarking och ge stöd kring arbete kring kompetens, mångfald, genus och kultur är något som McKinsey har erfarenhet av.

Akademiska centra engagerar sig även i kunskapsbyggande tjänster som tex Kommunforskning i Väst (KFi), vilken initierar och bedriver forskning och utveckling inom området kommunal ekonomi och organisation, förmedlar egna och andras forskningsresultat till förtroendevalda och tjänstepersoner i kommuner, regioner och landsting. Forskningen är idag uppbyggd kring fyra program. Dessa är Kommunal utveckling, Styrning och ledning, Redovisning och finansiell bedömning samt Kommunal självstyrelse. KFi och ett antal kommuner har utvecklat en modell där ekonomifunktionen jämförs ur ett internt och ett externt perspektiv.

Ett antal *kommunala aktörer*, som till exempel *SKL, SABO, KEF, Kommentus* och *Småkom*, vilka erbjuder en variation av kunskapsbyggande produkter och tjänster, så som utbildning och analys av ekonomiska bärkraften i kärnverksamheten.

Infrastruktur/ Plattformer

Som del av den digitala infrastrukturen tillhandahåller de kommersiella bankerna, om än i mindre utsträckning än tidigare, betalningslösningar.

7 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 kommundämling, 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.

Svensk kommunsektor står inför stora utmaningar; uppdämda investeringsbehov, bristande kompetensförsörjning, miljö- och klimatpåverkan och digitalisering är bara några exempel. Samtidigt sker en rörelse i sektorn mot ökad styrning och kontroll på helheten i den kommunala ekonomin, med ett fokus på en ekonomi i långsiktig balans och med kommunens finansförvaltning som en del av denna helhet.

Mot en strategisk balansräkning

Vad är en ekonomi i långsiktig balans? Detta motsvarar inte enbart att resultaträkningen innevarande år eller nästkommande två år ska gå ihop, eller att tillgångar och skulder givet nuvarande demografiska förutsättningar och rådande läge på finansmarknaden är i balans. En ekonomi i balans över tid kräver mer än så. Det kräver att hänsyn tas till att såväl skulder som tillgångar kan, och högst sannolikt kommer att, påverkas av yttre omständigheter vilka får bäring på organisationens framtida ekonomiska situation.

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. Vi kommer här inte gå in på vad som menas med *rimlig höjd för* eller *överskådlig framtid*. Potentiellt är det ej heller Bolagets uppgift att definiera detta. Däremot bör konstateras att det finns ett samspel mellan det handlingsutrymme de förtroendevalda har idag och i vilken utsträckning ekonomin imorgon är i balans. På motsvarande sätt har nivån på organisationens investeringar idag bäring på utrymmet för investeringar imorgon.

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.

Data och digital infrastruktur

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. Här bör nämnas att Bolaget, till skillnad från andra aktörer, har tillgång till data inte bara för kommunen, utan även för koncernen, vilket ger goda förutsättningar att se till den ekonomiska helheten i en koncern. Bolagets goda rykte ger dessutom goda förutsättningar för smarta partnerskap genom vilka data och digitala verktyg på ett effektivt sätt kan utvecklas för att ge kunderna nytta.

Den digitala infrastrukturen ger dessutom möjlighet att göra skalbara lösningar som kan komma många kunder till del.

Kunskap och erfarenhet

För det andra har Bolaget genom åren byggt upp goda kunskaper om hur man arbetar med en balansräkning. Även om Bolagets egen balansräkning är av en annan karaktär än kundernas har arbetet med den egna balansräkningen och förståelsen för de risker som uppstår till följd av obalanser mellan tillgångar och skulder gett Bolaget insikter som är nödvändiga för att arbeta med kunskapsbyggande kring ekonomisk hållbarhet. För det andra har Bolaget genom arbetet med kreditbedömning av sina kunder skaffat sig god förståelse för de utmaningar som möter Bolagets kunder. Här kan även nämnas att Bolaget bistått i arbeten med att vända den ekonomiska utvecklingen hos kommuner där den ekonomiska utvecklingen varit ohållbar.

Förtroende

Bolagets kunskaper och erfarenheter har medfört att Bolaget åtnjuter stort förtroende hos sina kunder. Detta i kombination med att kunderna ser Bolaget som 'en i familjen' ger goda förutsättningar för Bolaget att göra skillnad. Det bör här poängteras att en förutsättning för att Bolagets digitala verktyg fortsatt ska vara verkningsfulla för kund är att kundernas förtroende för Bolaget förvaltas så att kunderna fortsätter att förse systemet med data.

Avsaknad av vinstintresse ger bättre rådgivning

Som beskrivits i tidigare kapitel finns idag fler aktörer än Bolaget som erbjuder kunderna kunskapstjänster relaterad till finansförvaltning och ekonomisk hållbarhet. Till skillnad från Bolaget drivs dessa företag av egna vinstintressen. Detta medför att priset på kunskapstjänsterna ofta är relativt högt. Utöver detta finns rådgivare som inte är oberoende, utan ger råd i syfte att sälja sina egna produkter. Detta kan ibland orsaka att kundernas intressen inte alltid står i centrum och har bland annat medfört att kunderna ingått långa derivatkontrakt igenom vilka de förlorat rådighet över sin ekonomi.

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.

Bolagets produkt- och tjänsteutbud i framtiden

Målsättningen om en strategisk balansräkning hos Bolagets samtliga kunder är ett ambitiöst mål som kommer att ta lång tid att nå. I det korta perspektivet kan resan delas upp och insatser göras för att möjliggöra förflyttningar i den riktningen.

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.

Den tekniska utvecklingen ger upphov till nya produkter- och tjänster. Inte minst får denna bäring på krav på leveransmodell för Bolagets lånefinansiering. Bolaget kommer inom en snar framtid introducera en digital utlåningsprocess (KI Finans Låna). Det är möjligt att den tekniska utvecklingen kommer göra ytterligare anspråk på Bolagets anpassningsförmåga – såväl med avseende på leveransmodell som på produkt- och tjänsteutbud. Detta kan komma att påverka Bolagets skuldförvaltningsprodukter och -tjänster

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.

Bolagets kunskaper (interna och via partnerskap) ska möjliggöra förädling av data i form av till exempel skapande av rapporter och verktyg i KI Finans. Kunskapen kommer i framtiden inte vara beroende av en enskild medarbetare på Bolaget, utan finnas inbyggd i strukturkapitalet och i den digitala infrastrukturen. Bolagets medarbetares roll är att möjliggöra och underlätta kundernas användning av de digitala verktygen samt att bygga relationer och skapa trygghet hos kund. Denna utveckling, med byggande av strukturkapital, syftar till att kunden i framtiden själv ska äga sina kunskaper och ha förmågan att själv göra de analyser som krävs för att fatta strategiska beslut som möjliggör långsiktigt hållbar leverans av välfärdstjänster till sektorns medborgare.

I det korta perspektivet ska Bolaget erbjuda sina kunder rapporter och analysverktyg som fångar såväl finansiella som ekonomiska data, där både nuläge och framtid kan analyseras. Framåtblickande analyser kräver att det i Bolagets digitala infrastruktur finns data på sådant som kan komma påverka kundernas ekonomiska situation i framtiden. Här kan nämnas till exempel makrovariabler som arbetslöshets- och befolkningsprognoser, men även prognoser för det som rör den egna verksamheten. På lite längre sikt skulle dessa verktyg även kunna innehålla prognoser för möjliga effekter av miljö- och klimatförändringar eller förväntade kostnader till följd av social polarisering.

Förutom rapporter och analysverktyg för den egna verksamheten möjliggör Bolagets breda kundbas även jämförande analyser där kunderna kan se sin egen situation i relation till andras. Det är dock viktigt att vid dessa jämförelser inse kundernas olikheter för att inte ge kunderna en missvisande bild av verkligheten som kan leda till felaktiga beslut.

Rapporter och verktyg i KI Finans kan primärt användas som underlag för strategiska beslut och uppföljning internt i kundens verksamhet. För att möjliggöra samsyn mellan förtroendevalda och tjänstepersoner behöver rapporter och verktyg anpassas för att möta behov hos båda dessa grupper. Det finns även skillnader i behov mellan olika tjänstepersoner vilka föranleder att funktionalitet i verktyg och rapporter kan behöva variera mellan olika kundsegment.

Även om det primära syftet med digitala rapporter och verktyg i är intern styrning och uppföljning kan de även fungera som stöd för de förtroendevalda i kommunikationen med medborgarna i ekonomiska frågor. Även här har Bolaget en angelägen roll att fylla.

I det lite längre perspektivet skulle data och den digitala infrastrukturen kunna möjliggöra mer långtgående lösningar där till exempel data med hjälp av artificiell intelligens kan ge förslag både på en ekonomiskt hållbar nivå på investeringar och på en effektiv nivå på risktagande i skuldförvaltningen. Denna 'Digitala Finanschef' skulle sedan kunna kopplas till Bolagets skuldförvaltningslösningar – antingen via rena lån eller för den delen via Bolagets (framtida) operativa skuldförvaltningstjänst.

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.

Som nämnts tidigare har kunderna en förväntan om att Bolaget ska ha 'örat mot marknaden' och Bolaget har fram till idag via Bolagets medarbetare förmedlat såväl kontakt som kunskap inom andra områden än finansförvaltning och ekonomisk hållbarhet (där Bolaget har sin expertis). En konsekvens av den tekniska utvecklingen är att nätverket i sig skulle kunna användas för att möjliggöra denna kunskapsöverföring och kontaktförmedling utan att behöva Bolaget som mellanhand. Detta skulle innebära att kunden stod i direkt kontakt med (de som besitter) kunskapen på området, vilket skulle medföra både ökad effektivitet och högre kvalitet.

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. Exempel på andra företag som driver online-plattformar, ibland även kallade 'digitala matchande företag' eller 'plattformoperatörer' är Airbnb¹⁴ och Taskrabbitt¹⁵.

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. Men oavsett svaret på dessa frågor råder inga tvivel om att nätverket, som i själva verket är medlemmarnas egen plattform, bör nyttjas i större utsträckning och på ett mer systematiskt sätt än vad som görs idag. Kunskaps- och erfarenhetsutbyte har alltid varit efterfrågat av kunderna och Bolaget har som 'spindel i nätet' och som medlemmarnas eget Bolag ett ansvar att utforska de möjligheter den nya tekniken ger. En digital plattform för kunskaps- och erfarenhetsutbyte skulle kunna ge stor nytta till kund för en relativt liten kostnad.

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.

¹⁴ En digital bokningssajt för boenden, så som lägenheter, hus, rum och delade rum.

¹⁵ En digital arbetsförmedlare för korta och ofta enkla jobb

Från inriktning till operativ verksamhet

Syftet med denna promemoria är att staka ut en riktning för Bolagets fortsatta arbete. När väl riktningen är lagd börjar arbetet med att utveckla de faktiska produkter och tjänster som ska finnas inom ramen för den fastslagna riktningen. Det är viktigt att detta arbete sker systematiskt och att det finns tydliga kriterier för att en produkt/tjänst ska komma att bli verklighet.

Urvalskriterier och legitimitet

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.¹⁶

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.¹⁷

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.

¹⁶ Notera att Bolaget redan i nuläget har fastslagna policyer för de risker som ska beaktas vid utformandet av nya produkter och tjänster. De urvalskriterier som nämns i denna promemoria gäller utöver dessa.

¹⁷ Ett exempel är KI Finans Låna, där vissa kunder eventuellt inte ser den omedelbara nyttan, men där en digital leveransmodell kommer att vara en förutsättning för Bolagets framtida affär.

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. Det finns inte heller ett tydligt svar på hur dessa storheter står mot varandra utan dessa måste bedömas från fall till fall. Dock är det viktigt att i varje enskilt fall aktivt ta ställning i frågan.

För att en produkt/tjänst ska utvecklas krävs att Bolaget i hög grad kan stå garant för att slutprodukten håller en **god kvalitet**. Det gäller för Bolaget att vara ödmjuk inför att det i många fall är andra än Bolagets medarbetare som besitter nödvändiga resurser och kompetenser för att säkerställa detta. Med detta sagt kan Bolaget ha andra resurser, som till exempel nätverk och infrastruktur som legitimerar att Bolaget engagerar sig i produkt- och tjänsteutvecklingen. Det är dock av yttersta vikt att överväga möjligheten till samarbete med de som besitter relevanta resurser eller kompetenser snarare än att investera i att skaffa ny kompetens internt.

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. Vid utvärdering av hållbarhetsaspekter i potentiellt framtida produkt- och tjänsteutbud bör särskilt beaktas produktens eller tjänstens möjlighet till additionalitet, det vill säga förutsättningar att bidra till att investeringar/insatser genomförs som annars inte hade blivit av, eller att investeringar/insatser genomförs med högre hållbarhetsambitioner än annars hade varit fallet.

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.

Exempel

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. Vi har i detta stycke inte för avsikt att ge svar på hur Bolagets framtida intäktsmodell ska se ut. Däremot vill vi 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.

Vad ingår i medlemskapet

Notera att detta stycke diskuterar *innehållet* i medlemskapet och *inte finansiering av medlemskapet*. Diskussion av möjliga intäktskällor återfinns i nästa stycke.

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. Detta är sådant som ägarna har beslutat att Föreningen ska ägna sig åt. Vi kommer i detta PM inte vidare diskutera varken dess innehåll eller syfte eller huruvida dessa bör ingå i medlemskapet.

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.

Möjliga intäktskällor

De produkter och tjänster som ingår i medlemskapet, men som saknar explicit intäktskälla, finansieras i nuläget via Bolagets ränteintäkter. Detta är ett beslut som Bolagets ägare tog i samband med att Bolaget grundades. Med detta sagt har Bolagets verksamhet vuxit och de produkter och tjänster som idag ingår i medlemskapet är betydligt fler än vid uppstarten av Bolagets verksamhet. Detta skulle kunna motivera en översyn av Bolagets intäktsmodell.

Det finns andra möjliga intäktskällor för medlemskapet än Bolagets ränteintäkter, där de negativa effekter som finansiering via ränteintäkter medför skulle kunna undvikas (se kapitel 4). 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 kunskaps-tjänster finansierades via ränteintäkter.

Även om det ur Bolagets perspektiv kan tyckas klokt att finansiera medlemskapet på ett eller annat sätt kan det finnas aspekter hos kunderna som Bolaget har svårt att förutse. Det kan till exempel handla om redovisnings- eller budgetmässiga frågor som gör att en intäktsmodell är att föredra framför en annan. Här kan nämnas att det i diskussioner med kunderna till exempel framkommit att det är lättare att betala för rådgivning via låneräntan än genom ett arvode för en rådgivningstjänst. Detta reser dock frågor om transparens och om ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner hos Bolagets medlemmar. Det belyser även frågan huruvida det är 'rätt' att Bolaget döljer kostnader för en produkt eller tjänst i kostnader för en annan. Bolagets intäktsmodell är således en mer komplex fråga än vad det först förefaller. Det är således viktigt att Bolaget, i det fall intäktsmodellen skulle utvecklas vidare, att potentiella effekter för såväl Bolaget som Bolagets kunder analyseras noggrant.

8 Förväntade effekter av förslaget

Förväntade effekter för kund:

- *Effektivt resursnyttjande i relation till sin finansförvaltning*
- *Att 'äga sin insikt' om en hållbar ekonomi*

Förväntade effekter för Bolaget:

- *Nya arbetssätt*
 - *Ny roll*
-

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.

Men förändring kan göra ont. Att gå från *tryggheten i sin personliga rådgivare* till att med hjälp av digital infrastruktur bli *trygg i sig själv* är inte nödvändigtvis en lätt resa. Det är Bolagets uppgift att göra denna förflyttning så smärtfri som möjligt, men det kan trots allt finnas en risk att kundens upplevda nytta tillfälligt blir lägre för kund än den varit tidigare. Detta är naturligt och på lång sikt gör riktningförändringen av både kunden och Bolaget blir bättre.

9 Framgångsfaktorer

- *Bolaget behöver förvalta och förädla redan befintliga 'tillgångar', i synnerhet genom skapande av internt strukturkapital*
 - *Bolaget behöver investera i nya 'tillgångar' som digital infrastruktur och kompetens*
 - *Bolaget behöver säkerställa kontinuerlig kännedom om kundernas behov*
 - *Bolaget behöver utforska möjlighet till strategiska partnerskap*
 - *Bolaget behöver säkerställa att konkurrenskraften i kärnaffären består*
 - *Bolaget behöver säkerställa god innovationsförmåga*
-

För att lyckas i den nya riktningen krävs att Bolaget **förvaltar och förädlar de 'tillgångar' Bolaget redan idag besitter**. För det första krävs att Bolaget förvandlar det humankapital som finns på Bolaget till strukturkapital. Detta innebär satsningar på systematisering av såväl kunskaper, arbetsmetoder och -processer som data. Vidare behöver Bolaget förvalta det förtroende som är utgångspunkten för Bolagets legitimitet och som dessutom är förutsättningen för tillgången till kundernas finansiella data.

Bolaget behöver dessutom **investera i nya 'tillgångar'**. Detta innefattar både investeringar i **digital infrastruktur** och **kompetens**. Att leverera digitala system som möter kundernas behov av kunskap är en annan sak än att i diskussion människa med människa bygga kunskaper. Det förutsätter att kunskaper om kundens behov byggs in i den digitala lösningen, något som både kräver **förmågan att kontinuerligt fånga kundernas behov** och att **omsätta dem i tekniska lösningar**. Bolaget behöver även säkerställa förmågan att bistå kunderna i användandet av de digitala lösningarna på ett sätt som ger en känsla av trygghet och enkelhet. Detta för att kunderna fullt ut ska kunna nyttja Bolagets produkter och tjänster.

En tredje förutsättning för framgång är att Bolaget lyckas ingå **smarta partnerskap**. Detta säkerställer såväl tillgång till viktiga data och kunskap som kostnadseffektivitet och kvalitet i Bolagets produkt- och tjänsteutbud.

Slutligen bör sägas att Bolagets legitimitet och höga förtroende vilar på dess möjlighet att leverera stabil och billig finansiering till sina kunder. Bolaget behöver därför ha en god **omvärldsbevakning och innovationsförmåga** för att möta framtidens teknologiska utveckling och den konkurrens som denna kan komma att medföra. Vidare är det avgörande att Bolaget i samband med ett bredare produkt- och tjänsteutbud, och med en potentiellt växande verksamhet i Föreningen, har en **intäktsmodell där konkurrenskraften i Bolagets kärnaffär består**.

Referenser

ACM. (2017). Statement on Algorithmic Transparency and Accountability.

Tillgänglig på: <https://www.acm.org/media-center/2017/may/usacm-euacm-joint-statement-on-algorithmic-accountability>

ICMA. (2018a). The Green Bond Principles (GBP).

Tillgänglig på: <https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/green-bond-principles-gbp/>

ICMA. (2018b). The Social Bond Principles (SBP).

Tillgänglig på: <https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/social-bond-principles-sbp/>

ICMA. (2018c). The Sustainability Bond Guidelines (SBG).

Tillgänglig på: <https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/sustainability-bond-guidelines-sbg/>

Regeringen. (2015). Politik för hållbart företagande. Regeringens skrivelse 2015/16:69.

Tillgänglig på: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/skrivelse/politik-for-hallbart-foretagande_H30369

Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. (2018a).

<https://skl.se/demokratiledningstyrning/driftformervalfrihet/kommunalaforetagbolag.393.html>
2018-10-12.

Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. (2018b). Automatisering av arbete.

Tillgänglig på: <https://webbutik.skl.se/sv/artiklar/automatisering-av-arbete.html>

Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. (2018c). Automatiserad ärendehantering.

Tillgänglig på: <https://webbutik.skl.se/sv/artiklar/automatiserad-arendehantering.html>

Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. (2018d). Ekonomirapporten.

Tillgänglig på: <https://webbutik.skl.se/sv/artiklar/ekonomirapporten-maj-2018.html>

Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. (2013). Digitala vägen till morgondagens välfärd.

Tillgänglig på: <https://webbutik.skl.se/sv/artiklar/digitala-vagen-till-morgondagens-valfard.html>

Wikipedia. Digitalisering. <https://sv.wikipedia.org/wiki/Digitalisering>. 2018-10-12.

Wikipedia. Strukturkapital. <https://sv.wikipedia.org/wiki/Strukturkapital>. 2018-10-12.

Appendix 1: Intervjumanus Kundresan

Datum:

Arbetsplats (kommun/bolag/landsting):

Förnamn:

Roll:

1. Intro: kundens roll och utmaningar

Vilken roll har du?

Hur länge har du varit i den här rollen?

Vad är din största utmaning idag?

Vad vill du uppnå i din roll? Mål?

2. Hur går det till hos kunden?

a) När lånebehovet uppstår

*Hur går det till när ni handlar upp ett lån?

- Hur långt innan vet ni att behovet uppstår? (*Vilka utmaningar ser de i olika situationer?*)
- Hur långt i förväg vill ni göra affär (avtala lån)?
- *Handlar ni upp vid varje enskilt lånetillfälle? Om inte, hur fattas beslut?
- Hur väljer ni vad ni ska låna och från vem?
- Vilka personer/roller är inblandade?
- *Hur håller ni koll på priser från olika finansieringskällor? (*Ringer direkt? / Prislista? / Ber om offert?*)

*Ser processen annorlunda ut för nyutlåning jmf med refinansiering?

*Hur går beslutsprocessen till när man har fått offerten? När i tiden fattas beslutet?

b) Lånehanteringsprocessen

*Hur upplever ni lånehanteringsprocessen idag? Positivt/negativt?

*Tidstjuvar i lånehanteringen? Vad tar mest tid?

Hur håller ni koll på när lånen löper ut?

c) Finansförvaltning

Hur tycker du att er finansförvaltning fungerar idag? Vad funkar bättre och sämre?

Tar ni stöd från externa experter? Vilken typ av stöd? Hur funkar det? Skulle ni vilja få mer stöd?

Vad innefattar konsultation för dig?

*Hur stor del av din arbetstid lägger du på finansförvaltning? Vad gör du resten av tiden? (*admin, analys, budget, annat?*)

*Hur skulle du vilja fördela din tid? Vad funkar bättre och sämre?

*När det gäller er finansförvaltning, vad lägger ni mest tid på? (*skuldförvaltning, tillgångsförvaltning, likviditets- och investeringsplanering? Kontrollering av dokument/beslut?*)

*Hur skulle du vilja fördela din tid?

Vad rapporterar du på idag när det gäller lån och finansiering? Hur ofta? Hur ser ert behov ut för rapportering?

Internt bruk? Externt bruk? (*Politiker, beslutsfattare, journalister, myndigheter*)

Har du tillräckligt stöd för analys och beslutsfattande? Vad skulle ni vilja ha?

d) Sammanfattning

Var klämmer det mest?

Var är ni starkast och svagast?

3. Hypoteser

Två huvudspår - mer konsultation eller outsourcing

- Det skulle underlätta för oss att outsourca hela vår finansförvaltning till en extern aktör
- Det skulle underlätta för oss att få ytterligare utbildning inom finansförvaltning
- Vi vill ha stöd och riktlinjer för hur vi målsätter och utvärderar vår skuldförvaltning
- Vi är intresserade av att en extern aktör ser över vår finanspolicy
- Vi är intresserade av förslag på ett skuldportföljupplägg som är hållbart i relation till resultat- och balansräkning
- Vi skulle ha stor nytta av benchmarking och jämförelser av ekonomiska och finansiella nyckeltal för vår finansförvaltning, t ex kommunanalys
- Vi vill få stöttning kring hållbar omställning

Följdfråga till de hypoteser som de gillar - Vilken nytta skulle det här ge er?

4. KIs erbjudande

KIs erbjudande - hur upplevs det? Saknas det något?*(finansiering, försäljning av IT-system, konsultation och rådgivning)*

I vilka av era utmaningar får ni stöd av KI?

Finns det något annat som du saknar i Kommuninvests produktutbud?

- Det skulle underlätta för oss att ha en tjänst för likviditetshantering hos Kommuninvest, dvs korta placeringar och korta lån
- Skulle ni vara intresserade av ett stöd för scenarioanalys för att fatta bättre finansieringsbeslut?*(forecasting)*

a) Kommuninvest - Kontakt & kommunikation

Vilka kanaler rör ni er i? Hittar ni den informationen ni söker? *(Önskemål om möten i andra kanaler? Hör ni eller KI av sig mest?)*

KI är väldigt intresserade av era framtida finansieringsplaner. Hur delar ni informationen idag och hur skulle ni vilja dela informationen i framtiden när det gäller planer och behov?

b) KIs digitala tjänster

*Hur använder du KI Finans idag?

- Har du behov som inte möts där idag?
- Använder ni färdiga rapporter? Bygger ni egna rapporter?
- Använder ni analys och simuleringar?
- *Använder ni några andra system för att stötta lånehanteringen? Varför då? *(Excel t ex)*

*Hur ser du på digital självservice, t ex att ta fram offerter eller göra affärsavslut på webben? Fördelar och nackdelar, vad vill man kunna göra själv? *(Vilket stöd vill man ha från KI? När på dagen? Självbetjäning vs. personlig service, var går gränsen?)*

c) Gröna lån och hållbarhet

Känner du vill att KI erbjuder gröna lån för finansiering av hållbara investeringsprojekt? *(miljö- och klimatrelaterade)*

*Har ni gröna lån?

- Om inte, varför? Vilken är den främsta tröskeln?
- Om ja, varför?
- Vad upplever du som bra/dåligt med gröna lån? *(prisdiff vs normala lån, känner de till hur många punkters justering de får, ansökningsprocessen, årliga återrapporteringen, hjälp i interna arbetet och extern profilering?)*
- Hur skulle gröna lån kunna bli en ännu bättre produkt? *(hjälp med marknadsföring?)*

På vilket sätt kan KI understödja ert arbete med hållbar omställning? *(där gröna lån är en delmängd)*

d) Framtiden

Var gör Kommuninvest (idag), om 5 år, om 10 år, hur ser samarbetet ut då?

*Skulle du rekommendera Kommuninvest till en branschkollega? 1-10

- under 10, vad saknas för att det ska bli en 10?
- 10, därför att Kommuninvest ...

Appendix 2: FN:s globala hållbarhetsmål

1. Ingen fattigdom
2. Ingen hunger
3. Hälsa och välbefinnande
4. God utbildning för alla
5. Jämställdhet
6. Rent vatten och sanitet
7. Hållbar energi för alla
8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
9. Hållbar industri, innovationer och infrastruktur
10. Minskad ojämlikhet
11. Hållbara städer och samhällen
12. Hållbar konsumtion och produktion
13. Bekämpa klimatförändringen
14. Hav och marina resurser
15. Ekosystem och biologisk mångfald
16. Fredliga och inkluderande samhällen
17. Genomförande och globalt partnerskap